



الإدارة المعاصرة

في هذا العدد:

• مقارنة بين بعض خصائص واتجاهات
المرووسين وبعض سلوكيات القيادة في
التنبؤ بالالتزام التنظيمي للمرووسين.
د. أحمد بن مداوس اليامي

• دراسة تقويمية للفعالية التنظيمية للكلديات
التقنية بالملكة العربية السعودية.
د. عبدالرازق محمد زيان
د. فهد بن محمد العبد المنعم

• العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم
التنظيمي في البلديات الأردنية.
د. راشد إسماعيل عباينة
أ. د. ياسر مناع العدوان

• هل ما يزال شبح فريدريك تايلور يسكن
أروقة الحكومة؟ نظرة إلى مفهوم الكفاءة
الحكومية في عصرنا.
تأليف: هندي لاور شاختر
ترجمة: أ. درويش نايف عبدالهادي
راجع الترجمة: د. عبدالله بن مسفر الوقداني

• ملخص رسالة دكتوراه في المحاسبة،
دور المراجعة الخارجية في كشف ممارسات
المحاسبة الاحتيالية في ضوء التطورات
الاقتصادية المعاصرة.
د. سامح محمد رضا رياض

دورية علمية متخصصة ومكبة
يصدرها كل ثلاثة اشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

رصد: ٢٥٦-٩٠٣٥

ISSN.02569035

رقم الإيداع: ١٤/٠١٣٧

فى هذا العدد

• مقارنة بين بعض خصائص واتجاهات الرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى للرؤوسين.

د. أحمد بن مداوس اليايى

• دراسة تقييمية للفعالية التنظيمية للوكيات التقنية بالملكة العربية السعودية.

د. عبد الرزاق محمد زيان

د. همد بن محمد العبد المنعم

• العوامل المؤثرة فى ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات الأردنية.

د. رائد إسماعيل عباينة

أ. د. ياسر مناع العدوان

• هل ما يزال شبح فريدريك تايلور يسكن أروقة الحكومة؟ نظرة إلى مفهوم الكفاءة الحكومية فى عصرنا.

تأليف: هندي لاور شاختر

ترجمة: أ. درويش نايف عبد الهادي

راجع الترجمة: د. عبد الله بن مسفر الوقداني

• ملخص رسالة دكتوراه فى الحاسبة، دور المراجعة الخارجية فى كشف ممارسات الحاسبة الاحتياطية فى ضوء التطورات الاقتصادية المعاصرة. د. سامح محمد رضا رياض

الإدارة المعاصرة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

حقوق الطبع محفوظة
لمعهد الإدارة العامة

الإدارة العامة

• المجلد الثامن والأربعون

• العدد الثالث

هيئة التحرير

المشرف العام

أ. د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان
نائب المدير العام للبحوث والمعلومات

رئيس التحرير

د. عبدالحسن بن صالح الحيدر
مدير عام مركز البحوث

الأعضاء

د. عبدالحسن بن صالح اللحيدي
د. هويد بن خلف البادي
د. عبدالله بن مسفر الوقدانى
د. عجلان بن محمد الشهري
د. رضا إبراهيم عبدالقادر صالح
د. محمد جمال ذنبيات

سكرتير التحرير

أ. سعود بن غالب الهاجوج

تُعبرُ البحوث والدراسات والمقالات التي تنشر في الدورية عن آراء
كاتبها، ولا تعبرُ بالضرورة عن رأى المعهد.

دورية الإدارة العامة



- تُرحب الدورية بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:
- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التي لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمي في الكتابة.
 - تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التي لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
 - يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر في الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سري إلى محكمين متخصصين في موضوع العمل العلمي.
 - تُعشر الدورية صاحب العمل العلمي المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورهما وعشر مستلزمات من العمل المنشور.
 - العمل الذي يقدم للدورية لا يعاد لكتابه.
 - تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمي الذي يجاز نشره.
 - لا يعاد نشر أي عمل علمي نشر في الدورية بأي شكل من الأشكال أو بأي لغة في أي جهة أخرى إلا بإذن خطي من رئيس التحرير.
 - في حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي.
 - تُعتبر الأعمال التي تنشر في الدورية عن آراء كاتبها، ولا تُعتبر بالضرورة عن رأي المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالي:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail: journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

الموقع الإلكتروني:

قواعد النشر فى الدورية

- يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون مَسَّمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:
- ١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمساافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.
 - ٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.
 - ٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعاً على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.
 - ٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:
 - الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
 - الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
 - يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.
 - ٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.
 - ٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.
 - ٧ - التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

١- الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًّا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين: (الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبق الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين: (الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

- إذا ورد اسم المؤلف في نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكفي بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:
(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السناري، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفي نفس العلم، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:
(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب).

(AL-Hamad, 1994a)

(AL-Hamad, 1994b)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر في المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:
خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ).

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفي المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:
خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ).

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ : ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

(الحمد، ١٤١٣ : ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب- إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أي مرجع يشار إليه في متن البحث أو الدراسة في قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية في قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية في صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية في صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر،

وذلك على النحو التالي:

- البحوث والدراسات:

الطويل، محمد (١٤١٠هـ). «التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته»، الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥ : ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Critique and suggested research directions". **Journal of Management Studies**, 31 : 405 - 431.

ج - الكتب:

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

د - فصل في كتاب:

- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٦هـ). أجهزة التنمية الإدارية. في محمد الطويل وآخرون، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية:

- التقرير الإحصائي السنوي (١٤٢٠هـ). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- نظام معهد الإدارة العامة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩٢) وتاريخ ١٠/٢٤/١٣٨٠هـ.
- قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ٥/٧/٢٨٣١هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري ولجنة إدارية تحضيرية.

و - الرسائل الأكاديمية:

- Almaayouf, S. M. (1993). **Factors Influencing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكتروني

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقي:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين في المثال التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Electronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123

♦ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقي والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Electronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From <http://jbr.org/article.html>

٢ - المقالة المنشورة في دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
<http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html>

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب في دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler, S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A. (1993). Role of early supervisory experience in supervisor performance. *Journal of applied Psychology*, 78, 443-449. Retrived October 23.2000, from PsycARTICLES database.

ثانياً - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة في نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J., Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M., et al. (1998, July). Videocounseling for Families for rural teens with epilepsy-- Project update. *Telehealth News*, 2(2) Retrieved form [http://www.telehealth.net/subscribe/ newsletter4a.html](http://www.telehealth.net/subscribe/newsletter4a.html)

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYUth WWW user survey. (n.d.). Retrieved August 8, 2000, from http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey_1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F., &Nix, D.H. (1993). Technology and education: New wine in bottles: Choosing pasts and imagining educational futures. Retrieved August24,2000, form Colombia University, institute for learning Technologies Web site: <http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel.htm> 1

قواعد نشر عروض الكتب:

١ - شروط عامة:

- ♦ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- ♦ أن يكون معد العرض النقدى متخصصاً فى نفس المجال العلمى للكتاب.
- ♦ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
- ♦ أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر
- ♦ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN / ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالمرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:
- ♦ حرقية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بعبارة.

❖ الإسهامات العلمية التي قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئاً جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السليبيات الموجودة في العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التي وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذي يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدي من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التي حوّاها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى في الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتي:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

- ١ - مقاس المتن (٢ اسم عرضاً \times ١٧,٥ اسم ارتفاعاً) + اسم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائي ١٨,٥ اسم.
- ٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادي (١٤) على الويندوز أو منى عادي (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.
- ٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.
- ٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادي بحجم (١٢).
- ٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربي - إن وجد - في ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادي (١٠) على الويندوز أو منى عادي (١٠) على بيئة الماكنتوش.
- ٧ - في الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.
- ٨ - في الفقرات المرقومة التي تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثاني وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:
١ - الخطوة الأولى في التحليل الهرمي: هي تجزئة المشكلة ووضعها في شكل هرمي وذلك بتحديد المعايير المؤثرة في اتخاذ القرار والبدائل التي تتم مقارنتها.

ثانياً - العناوين:

- ١ - ينسخ العنوان الرئيسي بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.
- ٢ - يصف العنوان الفرعي بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.
- ٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٤ - يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط آريل Arial عادي (١٤) على الويندوز أو منى عادي (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثاً - الجداول والأشكال:

- ١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.
- ٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.
- ٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعاً - المراجع:

- ١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.
- ٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

الصفحة	المحتويات
٣٢٥	● مقارنة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة هي التنبؤ بالالتزام التنظيمي للمرؤوسين. د. أحمد بن مداوس اليامي
٣٥٩	● دراسة تقييمية للفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالملكة العربية السعودية. د. عبدالرازق محمد زيان د. فهد بن محمد العبد المنعم
٤٣٣	● العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية. د. رائد إسماعيل عيابة د. ياسر مناع العدوان
٤٧٧	● هل ما يزال شبح فريدريك تايلور يسكن أروقة الحكومة؟ نظرة إلى مفهوم الكفاءة الحكومية في عصرنا. تأليف: هندي لاور شاختر ترجمة: أ. درويش نايف عبدالهادي راجع الترجمة: د. عبدالله بن مسفر الوجداني
٥٠٥	● ملخص رسالة دكتوراه في المحاسبة: دور المراجعة الخارجية في كشف ممارسات المحاسبة الاحتياالية في ضوء التطورات الاقتصادية المعاصرة. د. سامح محمد رضا رياض

مقارنة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي للمرؤوسين

الدكتور أحمد بن مداوس اليامي
أستاذ مشارك بقسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك سعود - الرياض

مقارنة بين بعض خصائص واتجاهات المرووسين وبعض سلوكيات القيادة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي للمرووسين

د. أحمد بن مداوس اليامي

ملخص

حاولت هذه الدراسة كشف مدى وجود السلوك القيادي التعاوني التنافسي والفردى فى بعض المنشآت الصحية فى المملكة العربية السعودية وبين مدى قدرة هذه السلوكيات، مقارنة ببعض خصائص واتجاهات المرووسين فى التنبؤ بالالتزام التنظيمي للمرووسين. وللقيام باختبار مدى قوة هذه السلوكيات مقارنة بخصائص واتجاهات المرووسين فى التنبؤ بمكونات مركب الالتزام التنظيمي؛ استُخدم أسلوب الانحدار المتعدد بإجراء الخطوة - خطوة. وقد كان من أبرز نتائجها: (١) أن سلوك التعاون هو الغالب ويليه سلوك الفردية ثم سلوك التنافس. (٢) أن الرضا الوظيفي هو أقوى متنبئ بكل من ولاء وتملق والتزام المرووسين نحو منظماتهم. (٣) أن سلوك التنافس متنبئ قوى بكل من ولاء المرووسين والتزامهم نحو المنظمة. (٤) أن سلوك التعاون فقط متنبئ قوى بتملق المرووسين بمنظماتهم. وبناء على هذه النتائج وغيرها استمدى الباحث بعض التوصيات للقيادات الإشرافية.

يقوم الاعتماد المتبادل بدور بارز فى إنجاز الأعمال فى المنظمات الإدارية. وهذا يعنى أن إنجاز بعض العاملين لمهامهم وتحقيق أهدافهم يعتمدان - جزئياً - على قيام العاملين الآخرين بما أوكل إليهم من أعمال. وفى حال تباطؤ أو تأخر أى فريق فى إنجاز ما أوكل إليه فإن أعمال الفريق الآخر تتباطأ ولا يستطيع إنجاز أهدافه بالكفاءة المطلوبة.

ويكون الاعتماد المتبادل غير الفاعل مكلفاً جداً للمنظمات. ويرى كثير من الباحثين والممارسين أن الاعتماد المتبادل غير الفاعل يضر بالمنويات وجودة الحياة العملية. وبشكل أكثر تحديداً، يؤدي الاعتماد المتبادل غير الفاعل والتفاعلات الناتجة عنه إلى ضياع الوقت، وتبادل غير فاعل للموارد، مما يؤدي إلى تأخير فى إكمال الأعمال، كما يؤدي إلى إخفاق فى أخذ المعلومات والأفكار ذات العلاقة فى الاعتبار وهذا - بالتالى - يؤدي إلى برامج مكلفة وغير ضرورية (Tjosvold, 1986; Janz & Tjosvold, 1985). ولأن المنظمات تحتاج إلى تدفق المعلومات وإلى تنسيق الجهود لكى تكون فاعلة؛ يمكن للاعتماد المتبادل غير الفاعل إعاقه تلك العمليات الأساسية وبالتالي الفتح فى عضد الإنتاجية والتأثير سلباً فى كفاءة المنظمة بشكل عام (Tjosvold, 1986).

♦ أستاذ مشارك بقسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود - الرياض.

ويكون الاعتماد المتبادل في الأهداف واضحاً جداً في علاقات الرئيس - المرؤوس فدون كل منهما يعتمد على دور الآخر. فكل منهما له دور ولديه معلومات وموارد يحتاج إليها الآخر، وظهور الاعتماد المتبادل غير الفاعل يؤثر سلباً في اتجاهات كل منهما ومن ثم يؤثر في الأداء الفردي ثم يؤثر في إنتاجية الوحدة التي يعملان بها.

مشكلة الدراسة:

تتصف الجماعات الصغيرة، كالمشرف المباشر ومرؤوسيه، بدناميكية معينة تنعكس على اتجاهات وسلوكيات أفراد هذه الجماعات. وقد أجريت دراسة ديناميكية الجماعات الصغيرة منذ الخمسينيات من القرن العشرين الميلادي. وحديثاً قام الباحثون بدراسة مدى وجود سلوكيات التعاون والتنافس والفردية في العديد من الجماعات الصغيرة، ومن بينها الجماعات المكونة من المشرف المباشر ومرؤوسيه (Tjosvold, 1986; Tjosvold and Weicker, 1993; Ward, 1995). وقد تم اقتراح أن السلوكيات الناتجة عن ديناميكية الجماعات قد تؤثر في اتجاهات وسلوكيات أخرى، مثل الرضا والولاء والالتزام والأداء. والدراسة الحالية تحاول التركيز على المقارنة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة، واعتبار ذلك نتاجاً لديناميكية العلاقة بين الرئيس - المرؤوس، في التنبؤ بمركب الالتزام التنظيمي: الولاء التنظيمي، التعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي.

تساؤلات وفرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، يحاول هذا البحث الإجابة عن عدد من الأسئلة والفرضيات في هذا الشأن وهي:

السؤال الأول: ما مدى وجود سلوك التعاون، التنافس والفردية بين المشرفين المباشرين حسب إدراك المرؤوسين لهذه السلوكيات؟

السؤال الثاني: ما نوع العلاقات بين سلوكيات التعاون والتنافس والفردية من قبل المشرفين المباشرين، وبين بعض اتجاهات المرؤوسين في بعض المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية؟

وفي ضوء الدراسات السابقة تم وضع الفرضيات التالية:

- فرضية ١: هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف وبين الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي.

- فرضية ٢: هناك علاقات إيجابية بين الخبرة في العمل وبين الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي.
 - فرضية ٣: هناك علاقات سلبية بين المستوى التعليمي للموظف وبين الولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي.
 - فرضية ٤: هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن المشرف المباشر وبين الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي.
 - فرضية ٥: هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي.
 - فرضية ٦: هناك علاقات إيجابية بين سلوك التعاون وبين الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي.
 - فرضية ٧: هناك علاقات سلبية بين سلوك التافس وبين الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي.
 - فرضية ٨: هناك علاقات سلبية بين سلوك الفردية وبين الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي.
- السؤال الثالث: ما مدى قوة سلوكيات المشرف المباشر مقارنة بالخصائص والاتجاهات الشخصية للمرؤوسين في التنبؤ بولاء وتعلق والالتزام المرؤوسين نحو منظماتهم؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز جانبين مهمين: (١) الجانب العلمي وينقسم إلى: (أ) تعريف القارئ بنظرية (دتش، 1949، Deutsch) في التعاون والتنافس والفردية بين الأفراد والجماعات الصغيرة. (ب) بيان مدى وجود السلوك القيادي التعاوني، التافسي والفردى في بعض المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية، وهل هذه السلوكيات قادرة على التنبؤ ببعض اتجاهات المرؤوسين، مثل الولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي. (٢) الجانب العملى من خلال لفت انتباه القادة، ولاسيما القيادة الإشرافية المباشرة، إلى السلوكيات القيادية التى يدرك المرؤوسون أنها تعزز ولاهم وتعلقهم والتزامهم تجاه منظماتهم، والسلوكيات التى تفعل عكس ذلك. ومن

ثم فإن المشرفين الحصريين سيحاولون تطبيق نتائج هذه الدراسة على سلوكياتهم القيادية، ويرون نتيجة التغيير في سلوكياتهم وتأثير ذلك في ولاء والتزام مرؤوسيهم نحو منظماتهم.

أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومنها: (١) وصف مكونات نظرية (دتش، ١٩٤٩) في التعاون والتنافس والفردية. (٢) رؤية مدى انطباق هذه النظرية على سلوكيات القيادة الإشرافية في التعامل مع المرؤوسين. (٣) اختبار العلاقة بين التعاون والتنافس والفردية باعتبارها سلوكيات إشرافية وبين بعض اتجاهات العاملين كالولاء والتعلق والالتزام للمنظمة التي يعمل بها المرؤوسون. (٤) اختبار مدى قدرة هذه السلوكيات في التنبؤ بتلك الاتجاهات مقارنة ببعض الاتجاهات والخصائص الشخصية الأخرى. (٥) استنتاج بعض التوصيات والمقترحات المفيدة للقيادة الإشرافية بناء على نتائج البحث الميداني.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

نظرية التعاون والتنافس والفردية في المنظمات:

بناءً على أفكار (ليفين Lewin) وغيره من الباحثين في مركز بحوث ديناميكية الجماعات التابع لمعهد «ماستيوسستس» للتكنولوجيا، اقترح (دتش، 1949, Deutsch) النظرية التي أشارت إلى نتائج التعاون والتنافس والعمليات التي تؤدي إلى تلك النتائج. ففي مجال التعاون يدرك الأشخاص أن أهدافهم مرتبطه إيجابياً؛ بمعنى أن تقدم فرد ما نحو تحقيق هدفه يسهل عملية تحقيق أهداف الآخرين. أما في التنافس، فيدرك الأشخاص أن أهدافهم مرتبطه سلبياً؛ بمعنى أن حركة فرد ما نحو تحقيق هدفه تتعارض مع احتمالية تحقيق الآخرين لأهدافهم وتقلل منها. وفي الفردية يدرك الأشخاص أنه لا علاقة بين أهدافهم. وبالتالي فإن تحقيق أي شخص لأهدافه لا يسهل ولا يعوق وصول الآخرين إلى أهدافهم.

ويرى (Tjosvold, 1984) أن مفهومى التعاون والتنافس يحتويان على «نغمة» أيولوجية ويحتملان عدة معان حسب تفسيرات الباحثين لهذين المفهومين. فمثلاً يعتبر التعاون عند بعض الأشخاص هو الحل، في حين يعتبر آخرون أن التنافس هو

أساس بناء الشخصية ويقبر عن الديمقراطية في الغرب. كما قد يستخدم التعاون ليعنى الانسجام/الجذب، وغياب الصراع؛ في حين يعنى التنافس التحدى والطموح العالى. ولكن (دتش) لم يعن أياً مما سبق؛ لهذا وضع مفهوم الاعتمادية أو الاعتماد المتبادل فى الأهداف أو الأهداف المتداخلة goal interdependence.

وحسب نظرية (دتش) فإن الاعتماد المتبادل فى الأهداف يؤثر بشكل مباشر فى اتجاه الأشخاص نحو سلوكيات الآخرين. وقد حدد (دتش) نوعين رئيسيين من الأفعال: (١) الأفعال الفاعلة التى تزيد من احتمال تحقيق الشخص لأهدافه، (٢) الأفعال «الخرقاء» التى تخفض من احتمالات وصول الشخص إلى أهدافه. ومن ثم فإن اتجاه/«موقف» الشخص نحو الأفعال الفاعلة أو «الخرقاء» يؤدى إلى ظهور التفاعلات الاجتماعية التى يطلق عليها التعاون والتنافس. وفى التعاون تساعد الأفعال الفاعلة لشخص ما الآخرين على تحقيق أهدافهم، ومن الممكن أن تحل محل سلوكياتهم الفاعلة ويتم تمييزها بشكل إيجابى. أما السلوكيات «الخرقاء» فليست مساعدة، ومن ثم لا يمكن أن تحل محل سلوكيات الآخرين ويتم تمييزها بشكل سلبى. أيضاً فى إطار التعاون يحاول الأشخاص التأثير والانفتاح للتأثر خلال أدائهم الفاعل للوصول إلى الأهداف. أما فى التنافس فيكون لدى الأشخاص شك فى تأثير الآخرين؛ لأنهم يمتقدون أنهم لا يحاولون تعزيز أفعالهم الفاعلة أو مساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

وعلى افتراض أن الأشخاص يقومون بأفعال فاعلة أكثر من قيامهم بأفعال «خرقاء»، اقترح (دتش) النتائج الآتية للتعاون والتنافس (الجبرى والديب، ١٩٩٨؛ ١٩٩٨، Tjosvold).

أما الفردية فقد تم توقع أنها لا تؤدى إلى تفاعل اجتماعى أو نتائج فى هذا الشأن.

المساعدة المتوقعة والفعلية: فى ظل التعاون يتوقع الأشخاص من الآخرين مساعدتهم على القيام بأداء فاعل للوصول إلى أهدافهم، وفى الواقع يقومون بمساعدة بعضهم بعضاً. أما فى ظل التنافس فيشك الأشخاص فى مساعدة الآخرين لهم للوصول إلى أهدافهم؛ حيث يقومون بوضع المراقيل أمامهم حتى يزدادوا من احتمالية وصولهم إلى الأهداف قبلهم.

الاتصال والتأثير: فى ظل التعاون يميل الاتصال إلى أن يكون صحيحاً ويتم تلبية طلبات المعلومات خلال تحديد المشكلات والمساعدة بين الأطراف. وفى ظل التنافس يميل الأشخاص إلى الشك فى رسائل وتأثير الآخرين، إذ يحاول كل طرف تضليل الطرف أو الأطراف الأخرى لمنعهم من الوصول إلى أهدافهم.

الاتجاه نحو المهام: يقوم الأشخاص في ظل التعاون بتقسيم المهام ويشجع بعضهم بعضاً لإكمالها حتى يستطيع الجميع التقدم نحو تحقيق أهدافهم. أما في ظل التنافس فيجب على المتنافسين القيام بمهامهم بأنفسهم؛ وهذا ناتج عما يقومون به من عرقلة لجهود الآخرين إذ يرون أنها تعرقل مسيرتهم نحو أهدافهم.

المصادقة والتأييد: في ظل التعاون تنعكس القيمة الإيجابية المعطاة للسلوكيات الفاعلة للآخرين في شكل اتجاه/موقف إيجابي بين الأعضاء. أما في ظل التنافس فيميل الأطراف إلى كره بعضهم بعضاً في ظل رؤية أنهم يعوقون وصولهم إلى أهدافهم.

ورغم أن نظرية (دنتش) تقترح أن هناك أنواعاً خالصة من الاعتماد المتبادل في الأهداف، إلا أنها ترى أيضاً أن معظم الحالات تحتوى على عناصر من التعاون، والتنافس والفردية. فمثلاً إذا كان لدينا فريقان متنافسان فما زال لديهما قدر معين من التعاون وهو الشيء المتنافس عليه. ففي مباراة لكرة القدم على الفريقين المتنافسين أن يتعاونوا مع حكم المباراة حتى يخرجوا بمباراة نظيفة من الإصابات مثلاً. وفي داخل كل فريق رغم أن أعضاءه مترابطون ويتعاونون للفوز بالمباراة، إلا أن كل عضو يحاول في الوقت نفسه أن يبرز مهاراته وقدراته الفردية. ولكن رغم ذلك، يغلب على كل حالة نوع معين من الاعتماد المتبادل في الأهداف؛ بمعنى في أي حالة تفاعل اجتماعي تكون الغلبة إما للتعاون أو التنافس أو الفردية وهذا ما تحاول نظرية «دنتش» اقتراحه وإثباته (Deutsch, 1949; Tjosvold, 1984).

مفهوم الالتزام التنظيمي:

هناك كم هائل من الأدبيات، ولا سيما باللغة الانجليزية، يتعلق بمناقشة مفهوم الالتزام التنظيمي (انظر مثال ذلك، (Becker, 1960; Meyer and Allen, 1997). وقد تم اقتراح العديد من التعاريف لهذا المفهوم. فمثلاً عرّف (Sheldon, 1971: 143) الالتزام التنظيمي بأنه «اتجاه أو توجه يربط أو يملئ ذات الشخص بالمنظمة». أما (Mowday, Steers and Porter, 1979: 226) فقد عرفوا الالتزام التنظيمي بأنه «القوة النسبية للتطابق أو التماثل مع منظمة معينة والانهماك فيها». كما اقترح (Steers, 1977: 46) أن الالتزام التنظيمي يتمثل في ثلاثة عوامل على الأقل: (١) إيمان قوى بقبول هدف المنظمة وقيمها، (٢) استعداد لبذل جهد كبير في صالح المنظمة، (٣) رغبة قوية في استمرار العضوية أو الانتماء إلى المنظمة.

خصائص واتجاهات المرؤوس والالتزام التنظيمي،

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في العلاقة بين عمر الموظف وبين التزامه التنظيمي (انظر مثال ذلك، 1993؛ Naumann، 1988؛ Glisson & Durick، 1992؛ Cohen، 1992). وقد وجدت بعض الدراسات علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف وبين التزامه التنظيمي (انظر مثال ذلك، العتيبي والسواط، ١٩٩٧م؛ Abdulla and Shaw، 1987؛ Luthans، Baack and Taylor، 1999). وفي حين لم تجد دراسات أخرى علاقة ذات دلالة إحصائية رغم أنها في الاتجاه نفسه (انظر مثال ذلك، المعاني، ١٩٩٩م؛ الياص، ٢٠٠٣م). كما وجدت بعض الدراسات أن عمر الموظف متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي (انظر مثال ذلك، 1992؛ McFarlin & Sweeny، 1977؛ Steers، 1993؛ Naumann). وفي الإجمال، توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف، وبين التزامه التنظيمي.

والخصيصة الشخصية الثانية التي تبحث فيها هذه الدراسة هي طول مدة الخبرة في مجال العمل. ويمكن اقتراح أنه كلما طالت الخبرة في مجال العمل، زاد ولاء وتعلق والتزام الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها. وقد وجدت بعض الدراسات علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في المنظمة، وبين التزام الموظفين نحو منظماتهم (Abdulla and Shaw، 1999؛ Luthans، et al.، 1987؛ Naumann، 1993).

أما الخصيصة الشخصية الثالثة - قيد الدراسة - فهي المستوى التعليمي للموظف. وقد أشارت معظم الدراسات إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي للموظف وبين التزامه نحو المنظمة (انظر Mathieu and Zajac، 1990 لمراجعة شاملة في هذا الشأن). أيضاً وجدت هذه العلاقة العكسية في بعض الدراسات الحديثة (انظر مثال ذلك، الياص، ٢٠٠٣م؛ Mannheim، Baruch and Tal، 1997؛ Tansky، Gallagher and Wetzel، 1997). كما وجد (الياص، ٢٠٠٣م) أن المستوى التعليمي متنبئ ذو دلالة إحصائية بكل من التعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمي بين عينة كبيرة من الموظفين العاملين في مواقع غير إشرافية. وتفسيراً لهذه العلاقة، اقترح (Mowday، Porter and Steers، 1982) أن لدى الأشخاص ذوي التأهيل العالي توقعات أعلى مما تستطيع منظماتهم الوفاء بها. وفي دراسة أجريت بين عينة من موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وجد (رشيد، ٢٠٠٤م) أن الخصائص الشخصية، مثل العمر الحالة الاجتماعية، الخبرة والتعليم، تبرز بعض التباين في الولاء التنظيمي، ولكن تأثيرها محدود وليس ذا دلالة إحصائية عند وضع

هذه المتغيرات تحت التحكم. وبالتحديد وجدت هذه الدراسة تأثيراً للعمر والخبرة على الولاء العاطفى فقط ولا يوجد أى تأثير لأى من الخصائص الشخصية على الولاء المستمر والولاء المعيارى.

كما قد يؤدى التفاعل والتبادل اليومي بين المرؤوس وبين رئيسه المباشر إلى أن يكون كل واحد منهما بعض الاتجاهات نحو الآخر. ومن اتجاهات المرؤوس قيد الدراسة مدى رضا المرؤوس عن مشرفه المباشر وقدرة هذا الاتجاه فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى للمرؤوس. وفى حين أن معظم دراسات اتجاهات الموظفين قد عاملت الرضا عن المشرف بوصفه جزءاً من الرضا الوظيفى العام (انظر مثال ذلك، اليامي، ٢٠٠٣م؛ 1996 Hatfield, Robinson and Husman, Miles, Patrick and King)، فإن هناك بعض الدراسات التى عاملته متغيراً منفرداً وحالة خاصة ومحددة عن العلاقة بين المرؤوس ومشرفه المباشر (انظر مثل ذلك، Tjosvold, et. al, 1983). وفى دراسة أجريت بين (٦٤) موظفاً عاماً من ذوى الياقات الزرقاء فى إحدى مدن الولايات المتحدة، وجد (Young, Worchel and Woehr, 1998) علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن القائد، وبين الالتزام التنظيمى. وفى دراسة ميدانية بين (٥٨٤) موظفاً فى مواقع إشرافية مختلفة فى ماليزيا، وجد (Samad, 2005) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الإشراف وبين الالتزام التنظيمى. أما (Thatcher, Liu, Stepina, Goodman and Treadway, 2006) فقد اقترحوا - مستخدمين منهجية تحليل المسار - أن الرضا عن الإشراف «يؤثر» فى الدافع الذاتى، وهو بدوره «يؤثر» فى الالتزام التنظيمى. وقد أثبتت الدراسة الميدانية بين (٢٦٠) معترفاً فى تكنولوجيا المعلومات هذا الافتراض.

كما قام عدد من الباحثين الذين يرون أن الرضا الوظيفى يسبق الالتزام التنظيمى بدراسة العلاقة بينهما. والرضا الوظيفى هو «الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الشخص لوظيفته، أو ما يحصل عليه منها» (Locke, 1983: 1300). وقد وجدت بعض الدراسات علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفى، الولاء التنظيمى والالتزام التنظيمى (انظر مثلاً، الأحمدي، ٢٠٠٦م؛ خطاب، ١٩٨٨م؛ المحتسب وجلعود، ٢٠٠٥م؛ المير، ١٩٩٥م؛ Al - Aameri, 2000; Clinebell and Shadwick, 2005; DeCotiis and Summers, 1987; Feather and Rauter, 2004;

(Fullagar and Barling, 1991). كما وجدت الدراسات التي عاملت الرضا الوظيفي بوصفه شاملاً سابقاً للالتزام التنظيمي أن الرضا الوظيفي متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي (انظر مثال ذلك، الياامي، ٢٠٠٣م؛ Luthans, et al., 1987; Marsh and Mannari, 1977). أما دراسات منهجية تحليل المسار فقد وجدت أن رضا الموظفين عن وظائفهم «يؤثر» بشكل مباشر في التزامهم نحو منظماتهم (انظر مثال ذلك، Babakus, Cravens, Johnston and Moncrief, 1999; MacKenzie, Podsakoff and Ahearne, 1998).

سلوك القائد والالتزام التنظيمي،

هناك تنوع ملحوظ في التأطير المفهومي لسلوكيات القادة مع مرؤوسيهـم. ومثالاً على ذلك التأطير ما يُعرف بنموذج التبادل بين القائد والتابع (Leader - Member Exchange Model (Graen and Uhl - Bien, 1995). ويفض النظر عن التأطير المفهومي لسلوكيات القيادة، فقد قام الباحثون بدراسة العلاقة بين سلوكيات القادة، وبين اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين. وهناك العديد من الدراسات التي بحثت العلاقة بين سلوكيات القادة وبين الالتزام التنظيمي؛ ففي عدة دراسات وجد (Joiner and Bakalis, 2006; Podsakoff, MacKenzie and Fetter, 1993; Podsakoff and MacKenzie, 1995) أن سلوك الدعم وسلوك توضيح المهام للتابعين يرتبطان إيجابياً وبدلالة إحصائية بالالتزام التنظيمي. وفي دراسة بين عينتين من المديرين في «هونغ كونغ» و«أستراليا»، اختبر (Lok and Crawford, 2004) تأثيرات الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ومن نتائج هذه الدراسة: (١) كان لأسلوب القيادي في الاهتمام بالعاملين تأثير إيجابي على كل من: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. (٢) كان تأثير الأسلوب القيادي في الاهتمام بالعاملين أقوى في عينة الأستراليين. (٣) كان لأسلوب تحديد المهام للمرؤوسين تأثير سلبي على الرضا الوظيفي للعينتتين مجتمعتين. وفي دراسة بين عينة من موظفي المنظمات الحكومية الكويتية، قام (الفضلي، ١٩٩٧م) بدراسة تأثير طبيعة علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه على مستويات الالتزام التنظيمي. وكان من نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل بين الرئيس ومرؤوسيه والالتزام التنظيمي.

وفى دراسة فى (٥٧) مصنعاً ومنظمة خدمات فى «تاوان» وعينة مكونة من (٧٤٩) موظفاً، وجد (Chen, 2004) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمى، وعلاقة إيجابية غير ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الإجرائية وبين الالتزام التنظيمى. كما وجد الباحث أن سلوكيات التأثير المثالى، المكافأة الموقفية، الإدارة بالاستثناء كانت متنبئات ذات دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمى فى المنظمات ذات الثقافة الإبداعية. وسلوكيات التأثير المثالى، الاهتمام الفردى، المكافأة الموقفية وكف اليد Laissez - Faire متنبئات ذات دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمى فى المنظمات ذات الثقافة الداعمة والديمقراطية.

وفى دراسة اختبر (Koh, Steers and Terborg, 1995) تأثير سلوكيات القيادة التحويلية من مديرى المدارس على الالتزام التنظيمى، سلوك المواطنة التنظيمية، رضا المدرس عن القائد، والأداء الأكاديمى للطلاب. وقد وجد الباحثون تأثيراً إضافياً ذا دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية إلى سلوكيات القيادة الإجرائية فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى، سلوك المواطنة التنظيمية ورضا المدرس. وفى دراسة بين (٤٠٢) موظف من قطاعى البنوك والمالية فى كل من الصين والهند، وجد (Walumbwa, Wang, Lawler and Shi, 2004) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمى. كما وجدوا علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن المشرف وبين الالتزام التنظيمى.

أيضاً من سلوكيات القيادة التى حظيت بالانتباه من الباحثين سلوكيات الاتصال بين الرئيس - المرؤوس وبين الالتزام التنظيمى. وفى دراسة بين (١٢٢) موظفاً فى شركة هندسية، اختبر (Putti, Aryee and Phua, 1990) العلاقة بين الرضا عن علاقة الاتصال وبين الالتزام التنظيمى. وقد وجد الباحثون أن الرضا عن علاقات الاتصال مع الإدارة العليا كان هو الأقوى مع الالتزام التنظيمى، ومن ثم علاقات الاتصال العامة وأخيراً علاقات الاتصال مع المشرف المباشر. وفى دراسة بين (٦٤٣) موظفاً فى إحدى شركات الخدمات العامة فى المملكة العربية السعودية، قام (اليامى، ٢٠٠٣) بدراسة العلاقة بين بعض سلوكيات اتصال الرئيس - المرؤوس وبين الولاء التنظيمى، التعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى. ومن بين نتائج هذه الدراسة: (١) أن الاتصال المتعلق بالوظيفة متنبئ ذو دلالة إحصائية بكل من الولاء التنظيمى، التعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى، (٢) أن الاتصالات السلبية من الرئيس إلى المرؤوس متنبئ ذو دلالة إحصائية بالولاء للمنظمة. فكلما زادت الاتصالات السلبية من الرئيس إلى المرؤوس قل ولاء الموظف للمنظمة.

وفي الدراسة الحالية سوف نخبر العلاقات بين سلوكيات القائد في التعاون والتنافس والفردية وبين ولاء، وتعلق والتزام الرؤوس بالمنظمة التي يعمل بها. فقد أشرنا في مراجعة نظرية (دتش) في بداية الدراسة إلى أن سلوكيات التعاون هي سلوكيات بناءة وتميز مفهوم الاعتماد المتبادل بين الرئيس - الرؤوس بحيث يحقق كل منهما أهدافه ومن ثم أهداف الوحدة الإدارية التي يعملان بها. وعكس ذلك سلوكيات التنافس والفردية اللذين يؤديان إلى أن يعوق كل منهما الآخر ومن ثم يضعف العزم على تحقيق الأهداف سواء أكانت شخصية أو متعلقة بالمنظمة.

متهجية الدراسة:

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين غير الأطباء والإداريين (أي الموظفين في الهيئات الطبية المساعدة المكونة من التمريض والصيدلة والعلوم الطبية التطبيقية مثل أقسام الأشعة والمختبرات) في المستشفيات العامة والخاصة في المنطقة الوسطى من المملكة العربية السعودية (الرياض، القصيم، الخرج، والدلم). وقد تم استخدام طريقة المعاينة الطبقية المرحلية Multistage Cluster Sampling في اختيار عينة البحث. ففي المرحلة الأولى تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المستشفيات (العامة، الخاصة) في تلك المدن (بالاعتماد على الكتاب الإحصائي السنوي الصادر من وزارة الصحة في عام ١٤٢٥هـ)، حيث تم اختيار (٥) مستشفيات عامة و(٥) مستشفيات خاصة من مدينة الرياض، و(٣) مستشفيات عامة ومستشفى واحد خاص من القصيم، ومستشفى واحد عام فقط من كل من الخرج والدلم. وفي المرحلة الثانية تم توزيع عينة عشوائية طبقية حجمها (٦٠٠) استبانة^(١) على الفئات المختلفة من الهيئات الطبية المساعدة في المستشفيات التي تم اختيارها في المرحلة الأولى، وقد بلغت نسبة الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (٣٧١) استبانة أي بنسبة (٦٢٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة. والجدول رقم (١) يعطى معلومات عن نسبة توزيع الاستبانات بين موظفي مستشفيات القطاع العام وموظفي مستشفيات القطاع الخاص ونسبة الاستبانات المعادة إلى الاستبانات الموزعة.

(١) تم تحديد هذا العدد بالاعتماد على درجة ثقة مقاديرها (٩٥٪)، ومستوى لخطأ التقدير مسموح به مقداره (٤٪)، انظر على سبيل المثال (فهمي، ٢٠٠٥م، ص ١١٩).

جدول (١): عينة المبحوثين حسب القطاع

القطاع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعادة	نسبة المعادة/الموزعة
عام	٤٠٠	٢٠٦	%٥١
خاص	٢٠٠	١٦٥	%٨٢
المجموع	٦٠٠	٣٧١	%٦٢

كما أن جدول (٢) يوضح نسبة التخصص بين المبحوثين الذين قاموا بإعادة الاستبانة، حيث نلاحظ أن فئة التمريض هي الفئة الأكبر من بين الفئات المستهدفة كعينة للبحث.

جدول (٢): عينة المبحوثين حسب التخصص الوظيفي

التخصص	النسبة حسب التخصص
علوم طبية تطبيقية	%٢٩
صيدلة	%١٥
تمريض	%٥٦

مقاييس البحث:

المتغيرات المستقلة:

تنقسم العوامل المستقلة إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

(١) الخصائص الشخصية:

تتكون هذه المجموعة من ثلاثة متغيرات هي: (١) العمر، (٢) المستوى التعليمي، (٣) الخبرة في مجال العمل. وقد تم قياس كل منها بعنصر واحد (انظر الملحق).

(ب) اتجاهات الرؤوس:

(١) الرضا عن المشرف المباشر: تم قياس هذا المتغير بستة عناصر مأخوذة من مقالة (Tjosvold, et al., 1983)، حيث تشير هذه العناصر بشكل عام إلى مدى ثقة الرؤوس في كفاءة ودوافع ونوايا مشرفه المباشر، وهل يستحق هذا المشرف مكافآت مادية أو معنوية عن الطريقة التي يتبعها في الإشراف على الآخرين. وقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية عالية كما يتضح من جدول (٣).

(٢) الرضا الوظيفي: تم قياس هذا المتغير بأربعة عناصر مقتبسة من مقالة (Tjosvold, et al., 1983) وتعبّر هذه العناصر عن مدى رضا الرؤوس عن وظيفته ورضا زملائه في الوحدة عن وظائفهم باعتبار ذلك مؤشراً على حالة الرضا الوظيفي العام في الوحدة الإدارية بأجمعها. وحسب اختبار «كرونباخ» للموثوقية (Alpha) فقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية جيدة تشجع على استخدامها في التحاليل اللاحقة.

(ج) سلوكيات القائد:

(١) سلوك التعاون: تم قياس هذا المتغير بسبعة عناصر مقتبسة من مقالة (Tjosvold, et al., 1983) وهذه العناصر تتكلم بشكل عام عن مدى تعاون المشرف مع رؤوسيه بتزويدهم بالمعلومات والمستلزمات الضرورية لإنجاز الأعمال، والاهتمام بأهدافهم كاهتمامه بأهدافه الشخصية. وقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية عالية كما يتضح من جدول (٣).

(٢) سلوك التنافس: أيضاً تم قياس هذا المتغير بسبعة عناصر مأخوذة من مقالة (Tjosvold, et al., 1983). وهذه العناصر تعبّر بشكل عام عن مدى إحساس المشرف بالخوف من نجاحات رؤوسيه ووقوفه في طريق نموهم الوظيفي والتعالي عليهم مما يجعل العلاقة تنافسية أكثر منها تعاونية بين الطرفين. وقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية عالية كما يتضح من جدول (٣).

(٣) سلوك الضدية: تم قياس هذا المتغير بخمسة عناصر مقتبسة من مقالة (Tjosvold, et al., 1983) وتشير هذه العناصر إلى أن المشرف المباشر ورؤوسيه يعملون معظم الوقت بشكل فردي حيث يحب المشرف المباشر العمل بمفرده وليس مع الآخرين، ويهتم بأهدافه أكثر من اهتمامه بأهدافهم، وهذا ما يجعله في معظم الوقت في معزل عنهم. وقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية جيدة كما يتضح من جدول (٣).

المتغيرات التابعة،

(١) **الولاء التنظيمي**: هو الشعور بالولاء للمنظمة ولكنه غير مصحوب بنظام اعتقادي قوى أو عاطفة تعلق بالمنظمة.

(٢) **التعلق بالمنظمة**: هو التعلق العاطفي بالمنظمة ويكون مصحوباً بنظام اعتقادي قوى نحو المنظمة.

(٣) **الالتزام التنظيمي**: هو حاصل المتغيرين السابقين، حيث إن الالتزام يعني الولاء للمنظمة مصحوباً بتعلق عاطفي ونظام اعتقادي قوى نحو المنظمة.

وقد تم قياس كل من الولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة عن طريق استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) المعد بواسطة (Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974) والمختبر في عدة دراسات منها دراسة (الياحي، ٢٠٠٢؛ Zeffane, 1994). ويتكون مقياس الولاء التنظيمي من ستة عناصر ومقياس التعلق بالمنظمة من تسعة عناصر. أما متغير الالتزام التنظيمي فقد تم قياسه من خلال الـ (١٥) عنصراً المكونة لمقياس الولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة (انظر الملاحق). وقد تم اختبار مدى موثوقية العناصر في قياس هذه المتغيرات، وقد كانت نتائج هذا الاختبار مرضية كما هو واضح من جدول (٣).

جدول (٣): اختبار موثوقية متغيرات الدراسة (N=371)

المتغير	عدد العناصر	معامل الموثوقية (Alpha)
١ - العمر	١	-
٢ - الخبرة	١	-
٣ - التعليم	١	-
٤ - الرضا عن المشرف المباشر	٦	٠,٩٤
٥ - الرضا الوظيفي	٤	٠,٨١
٦ - سلوك التعاون	٧	٠,٨٩
٧ - سلوك التفاهس	٧	٠,٨٧
٨ - سلوك الفردية	٥	٠,٨٠
٩ - الولاء التنظيمي	٦	٠,٧٧
١٠ - التعلق بالمنظمة	٩	٠,٨٧
١١ - الالتزام التنظيمي	١٥	٠,٩٠

تحليل ومناقشة نتائج البحث:

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة الذي يكشف مدى وجود سلوك التعاون، والتنافس والفردية حسب إدراك المرؤسين لهذه السلوكيات القيادية؛ استخدم المتوسطات لعينة واحدة t -test. وقد أوضحت النتائج، كما في جدول (٤)، أن سلوك التعاون هو السائد ثم يأتي سلوك الفردية وأخيراً يأتي سلوك التنافس بين الرئيس - المرؤوس.

جدول (٤): اختبار المتوسطات لعينة واحدة

Mean Difference	Sig. (2 - tailed)	df	t	المتغير
٢,٧٦	٠,٠٠٠	٢٧٠	٦٧,٢٤	التعاون
٢,١٢	٠,٠٠٠	٢٧٠	٢٧,٩١	التنافس
٢,٦٠	٠,٠٠٠	٢٧٠	٤٧,٩٧	الفردية

وللإجابة عن السؤال الثاني والفرضيات المتنبئة منه، فقد تم استخدام تحليل الارتباط، معامل «بيرسون» و جدول (٥) يعرض نتائج هذا التحليل.

جدول (٥): العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١- العمر										
٢- الخبرة	٠,٨٧**									
٣- التعليم	٠,١٢*	٠,٠٠								
٤- الرضا عن المشرف المباشر	٠,١٢**	٠,١٥**	-٠,٠١							
٥- الرضا الوظيفي	٠,٢٧**	٠,٢٧**	-٠,٠٧	٠,٦٢**						
٦- سلوك التعاون	٠,١٥**	٠,١٥**	٠,٠٢	٠,٧٥**	٠,٥٢**					
٧- سلوك التنافس	-٠,٨*	-٠,١٣**	٠,٠٥	-٠,٥٦**	-٠,٤١**	-٠,١٩**				
٨- سلوك الفردية	-٠,٢*	-٠,٤*	-٠,٤*	-٠,١٦**	-٠,٢٨**	-٠,١٩**	٠,٥٧**			
٩- الولاء التنظيمي	٠,١٧**	٠,١٩**	-٠,٠٨	٠,٥٤**	٠,٦٥**	-٠,٤٣**	-٠,٢١**			
١٠- التعلق بالمنظمة	٠,٢٤**	٠,٢٤**	٠,٠٩*	٠,٥٨**	٠,٧٣**	-٠,٥٢**	-٠,١٧**	٠,٧١**		
١١- الالتزام التنظيمي	٠,٢٢**	٠,٢٤**	٠,٠٩*	٠,٦١**	٠,٧٥**	٠,٥٢**	-٠,١٥**	-٠,٢١**	٠,٨٩**	٠,٩٦**

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

نلاحظ من جدول (٥) أن هناك دعماً قوياً للفرضية الأولى؛ إذ كلما زاد عمر الموظف، زاد ولاؤه وتعلقه بالمنظمة والتزامه لها. وبشكل مشابه تدعم النتائج الفرضية الثانية حيث نلاحظ أنه كلما زادت الخبرة العملية للموظف، زاد ولاؤه وتعلقه والتزامه نحو المنظمة التي يعمل بها. أما الفرضية الثالثة فقد تم دعمها جزئياً حيث نلاحظ من جدول (٥) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم والتعلق بالمنظمة والالتزام لها.

أيضاً تدعم النتائج الفرضية الرابعة، إذ نلاحظ أنه كلما زاد الرضا عن المشرف المباشر، زاد الولاء التنظيمي، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي للمرؤوسين. أما أقوى دعم فقد كان للفرضية الخامسة حيث نرى أنه كلما زاد الرضا الوظيفي، زاد ولاء وتعلق والتزام الموظف نحو منظمته. وتشير نتائج الدراسة إلى دعم للفرضية السادسة حيث نلاحظ علاقات إيجابية بين سلوك التعاون من قبل المشرف المباشر وبين ولاء وتعلق والتزام المرؤوس نحو المنظمة التي يعمل بها. كما أن هناك دعماً قوياً للفرضية السابعة حيث نرى أن سلوك التفاضل من قبل المشرف المباشر «يؤثر» بشكل سلبي فسي كل من ولاء وتعلق والتزام المرؤوس نحو منظمته. وأخيراً، هناك دعم ذو دلالة إحصائية للفرضية الثامنة حيث نلاحظ أن سلوك الفردية من قبل المشرف يؤدي إلى انخفاض في ولاء وتعلق والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم.

وللإجابة عن السؤال الثالث والمتعلق بتحديد مدى قوة سلوكيات المشرف المباشر مقارنة بالخصائص والاتجاهات الشخصية للمرؤوسين في التنبؤ بولاء وتعلق والتزام المرؤوسين بمنظماتهم، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد إجراء الخطوة - خطوة Stepwise Method والذي يقوم بوضع المتغيرات المستقلة الأخرى تحت التحكم عند تقييم قوة أي متغير مستقل بالمتغيرات التابعة. وجداول (٦) و(٧) و(٨) تعرض نتائج هذا التحليل.

جدول (٦)، مقارنة قوة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالولاء التنظيمي

المتغير	b	Beta	t
١- الرضا الوظيفي	٠,٥٧	٠,٦٥	١٦,٤٥**
٢- سلوك التفاضل	- ٠,١٨	- ٠,٢٢	- ٥,٥٤**
٣- الرضا عن المشرف المباشر	٠,٠٢	٠,١٢	٢,٢٣
R Square المعدلة	٠,٤٧		

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

نلاحظ، من جدول (٦) أن من بين ثمانية متغيرات مستقلة، ثلاثة فقط تتنبأ بولاء الرؤوسيين نحو منظماتهم. وأقوى هذه المتغيرات هو الرضا الوظيفي، فكلما زاد الرضا الوظيفي، زاد ولاء الرؤوسيين نحو منظماتهم. ويأتى بعده في القدرة على التنبؤ بولاء الرؤوسيين مدى إبداء المشرف المباشر لسلوك التناقص مع رؤوسيه. فكلما زاد هذا السلوك من قبل المشرف، انخفض ولاؤهم نحو المنظمة. ونلاحظ أن الرضا عن المشرف المباشر متنبئ أقوى بولاء الرؤوسيين نحو منظماتهم ولكن عند مستوى $(p < 0.05)$. وأخيراً، نرى أن هذه المتغيرات تشرح (٠,٤٧) من التباين في المتغير التابع - الولاء التنظيمي.

جدول (٧): مقارنة قوة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالتعلق بالمنظمة

المتغير	b	Beta	t
١- الرضا الوظيفي	٠,٥٧	٠,٦٢	١٥,٣٩**
٢- سلوك التعاون	٠,٥٧	٠,٢٠	٥,٠٠**
R Square المعدلة	٠,٥٦		

**p < .01

يشير جدول (٧) إلى أنه لا يوجد إلا متغيران يتنبأان بتعلق الرؤوسيين بمنظماتهم. وكما في الولاء التنظيمي، نرى أن الرضا الوظيفي هو أقوى المتغيرين في التنبؤ بتعلق الرؤوسيين بمنظماتهم. ويظهر سلوك تعاون المشرف المباشر باعتباره متغيراً قادراً على التنبؤ بتعلق الرؤوسيين بمنظماتهم. هذا يعني أنه كلما زاد تعاون المشرف المباشر مع رؤوسيه، زاد تعلقهم بالمنظمة التي يعملون بها. وأخيراً، نلاحظ أن هذين المتغيرين يشرحان (٠,٥٦) من التباين في متغير التعلق بالمنظمة وهذه نسبة عالية للمتغيرين فقط.

جدول (٨): مقارنة قوة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي

المتغير	b	Beta	t
١- الرضا الوظيفي	٠,٥٠	٠,٦٠	١٤,٠٧**
٢- الرضا عن المشرف المباشر	٠,١٣	٠,١٧	٣,٥٢**
٣- سلوك التناقص	- ٠,٠٢	- ٠,١١	- ٢,٨٨**
R Square المعدلة	٠,٦٠		

*p < .05

**p < .01

يشير جدول (٨) إلى وجود ثلاثة متغيرات تتنبأ بالتزام المرؤوسين نحو منظماتهم. كما في الولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة، نلاحظ أن الرضا الوظيفي هو أقوى متنبئ بالتزام المرؤوسين نحو منظماتهم. وعلى عكس الولاء التنظيمي، نلاحظ أن الرضا عن المشرف المباشر هو المتنبئ الثاني من حيث القوة بالتزام التنظيمي للمرؤوسين. وأخيراً يأتي سلوك التناقص من قبل المشرف المباشر حيث نلاحظ أنه بنفس درجة قوة المتغيرين السابقين في التنبؤ بالتزام المرؤوسين نحو منظماتهم.

مناقشة النتائج والاستنتاجات:

لقد كانت نتائج هذه الدراسة شبيهة إلى حد كبير بما وجدته (Tjosvold, et al., 1983)، فسلوك التعاون هو السائد بين المشرفين المباشرين كما صرح بذلك مرؤوسوهم. إلا أن هناك ثلاثة فروق رئيسية بين نتائج هذه الدراسة ودراسة (Tjosvold, et al., 1983): (١) كان سلوك التعاون أعلى بين عينة هذه الدراسة (متوسط ٢,٧٦، مقارنة بـ ٢,٥١)، (٢) كان سلوك التناقص أعلى في هذه الدراسة منه في دراسة «توجوسفلد وآخرين» (٢١٢ مقارنة بـ ١,٩١). (٣) كان سلوك الفردية أعلى بكثير في دراسة «توجوسفلد وآخرين» منه في الدراسة الحالية (٣,٢٥، مقارنة بـ ٢,٦٠). وما يمكن استنتاجه من مقارنة هذه النتائج هو أن للثقافة المجتمعية دوراً ينعكس على السلوكيات داخل المنظمة. فمن المعروف أن التعاون سمة مجتمعية في الدول النامية أكثر منه في الدول المتقدمة، في حين أن الفردية تطفئ في الدول المتقدمة ولا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية - حيث عينة بحث «توجوسفلد وآخرين» مقارنة بالدول النامية. وهذه السمة المجتمعية ربما انعكست على سلوكيات المشرفين في عيني البحث.

كما تتفق هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة (انظر مثال ذلك، Cohen, 1992; Naumann, 1993) في أن عمر الموظف يرتبط إيجابياً بدلالة إحصائية مع ولائه وتعلقه والتزامه نحو منظمته. ولكن هذه الدراسة لم تجد أن هذا المتغير متنبئ قوى بأى من ولاء وتعلق والتزام المرؤوس نحو المنظمة. ورغم ذلك يجب على المنظمات محاولة الاحتفاظ بموظفيها ذوي الأعمار المتقدمة؛ فإن ولائهم وتعلقهم والتزامهم ربما ينعكس على أدائهم في تلك المنظمات. ويعارض هذه النتيجة ما توصلت إليه الدراسة الحالية في أن الخبرة ترتبط إيجابياً وبدلالة إحصائية مع كل من ولاء وتعلق والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم. أما متغير التعليم فقد وجدت هذه الدراسة، كما في العديد من الدراسات السابقة (انظر مثال ذلك، اليامي،

٢٠٠٢م، Mathieu and Zajac, 1990) أنه يرتبط سلباً بالتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمي. ويمكن للممارسين استشفاف أن على المنظمات بذل جهد أكبر للاحتفاظ بنوى المؤهلات العالية؛ لأن تعلقهم والتزامهم بالمنظمة يكون حساساً بسبب ما يجدونه من عروض وظيفية خارج منظماتهم وهذا يتفق مع تفسير (Mowady, et al., 1982) للعلاقة السلبية بين مستوى التعليم والالتزام التنظيمي للموظفين.

كما وجدت هذه الدراسة أن الرضا عن المشرف المباشر متنبئ قوى بكل من ولاء والتزام الرؤوسيين نحو منظماتهم. وهذه النتيجة تشير إلى أهمية سلوكيات المشرف المباشر مع رؤوسيه؛ فإن السلوكيات الإيجابية، مثل سلوك التعاون الذي وجدت هذه الدراسة أنه متنبئ قوى بتعلق الرؤوسيين بمنظماتهم، تبرز هذا الرضا، في حين أن السلوكيات غير الإيجابية، مثل سلوك التناقص مع الرؤوسيين، تعقل العكس وهذا في المجمل ينعكس على ولاء وتعلق والتزام الرؤوسيين نحو منظماتهم. أخيراً أثبتت هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي هو أقوى العوامل تنبؤاً بولاء وتعلق والتزام الرؤوسيين نحو منظماتهم. وهذا يشير إلى أهمية الرضا الوظيفي للعاملين، إذ يجب على المنظمات بذل كل ما تستطيعه لتعزيز هذا الاتجاه لدى موظفيها. فضعف الرضا عن الإشراف وضعف الرضا الوظيفي ينعكسان سلباً على ما أسماه (Thatcher, et al., 2006) «الذاهع الذاتي» ومن ثم على الالتزام التنظيمي.

أما النقطة الجديرة بالاهتمام من خلال نتائج هذه الدراسة فهي غياب «تأثير» سلوك الفردية من قبل المشرف المباشر على أي من مكونات الالتزام التنظيمي. وتفسير ذلك من وجهة نظرنا هو أن سلوك الفردية يكون أقل «تأثيراً» على اتجاهات الآخرين لضعف الاحتكاك بين الرئيس الذي يتبع هذا السلوك مع رؤوسيه. وذلك عكس سلوكي التعاون والتناقص اللذين يؤديان إلى الاحتكاك المباشر بين المشرف المباشر ورؤوسيه، وهذا يجعل الرؤوسيين يشعرون أنه «يؤثر» في ولائهم وتعلقهم والتزامهم نحو منظماتهم. وهذا يفسح مع افتراضات «دتش» في نظرية التعاون والتناقص والفردية الموصوفة في أدبيات هذه الدراسة.

وعليه يجب على المشرفين المباشرين الإكثار من فرص الأهداف التعاونية التي أثبت كثير من الدراسات العملية والميدانية أنها تؤدي إلى كثير من النتائج الإيجابية في علاقة الرئيس - الرؤوس، مثل الميل الإيجابي من قبل الرؤوسيين نحو مشرفهم المباشر وهو عامل مهم في بناء الثقة وتقوية العلاقة بين الطرفين والاتصال المفتوح ومن ثم الانطلاق نحو العمل المثمر الذي يجعل الوحدة الإدارية وحدة فاعلة في المنظمة

(انظر مثلاً، Cox, et al., 1991; Alper, et al., 1998). كما يجب عليهم الابتعاد عن السلوكيات التي يستشف منها المرؤوسون حالة تنافس. فعندما يشعر المرؤوسون أن أهدافهم متعارضة مع أهداف رئيسهم المباشر فإن هذا سيؤدي إلى ميلهم إلى الإحساس بضعف الرضا عنه، وهذا سينعكس أيضاً على ولائهم وتعلقهم والتزامهم نحو المنظمة التي يعملون بها.

الدراسات المستقبلية:

تتطوّر هذه الدراسة على كثير من المحددات التي يجب تجنبها في دراسات مستقبلية. أولاً، اقتصرَت الدراسة الحالية على فئات محددة في القطاع الصحي، وهذا يجعل من الصعب تعميم نتائجها على قطاعات أخرى. هذا يعني أن على الباحثين التقصي عن سلوكيات التعاون والتنافس والفردية من قبل القائِد في قطاعات مختلفة وبين عينات أكبر؛ كي نستطيع التحقق من مدى جدوى نظرية التعاون والتنافس في شرح ما يدور في المنظمات الإدارية. ثانياً، لقد تم اختيار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الارتباط، وهو لا يشير إلى سبب ونتيجة. ومن ثم يجب القيام بدراسات تستخدم منهجيات أكثر تطوراً مثل تحليل المسار. أخيراً، يمكن للباحثين اختبار العلاقة بين تحديد الأهداف من قبل المشرفين المباشرين لمرؤوسيهيهم goal - setting وبين سلوكيات التعاون، التنافس والفردية من قبل المشرفين وتأثير كل ذلك على أداء المرؤوسين.

خاتمة:

يُعد المرؤوسون من أهم العناصر التي تقوم عليها إنتاجية المنظمات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص. ومن ثم فإن ولائهم وتعلقهم والتزامهم نحو منظماتهم من الأمور التي يجب التركيز عليها من قبل القائمين على هذه المنظمات؛ لما لهذه الاتجاهات من دور فاعل على دوافع الموظفين ومن ثم على أدائهم. وقد قامت هذه الدراسة بالتقصي عن العلاقات بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة وبين ولاء وتعلق والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم في عينة من منظمات القطاع الصحي. ومن بين أهم نتائج هذه الدراسة: (١) أن الرضا الوظيفي أقوى العوامل التي تتنبأ بولاء وتعلق والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم. (٢) أن سلوك التنافس من قبل المشرف المباشر متنبئ قوي بولاء والتزام المرؤوسين. (٣) أن سلوك التعاون من قبل المشرف المباشر متنبئ قوي بتعلق المرؤوسين بالمنظمات التي يعملون

بها. وبناء على هذه النتائج وغيرها نوصى بما يلي: (١) على القائمين على المنظمات التركيز على الأمور التي تعزز الرضا الوظيفي للعاملين مثل: التدريب، النمو الوظيفي والاحترام من قبل الإدارة العليا. (٢) على المشرفين المباشرين زيادة فرص الأهداف التعاونية بينهم وبين مرؤوسيههم وتقليل سلوكيات التنافس معهم؛ فالأولى تزيد من الاتصال المفتوح وتبادل الأفكار حول كيفية الإنجاز الفاعل في حين أن الثانية تؤدي إلى عكس ذلك.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- الأحمدي، حنان (٢٠٠٦م). «الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١٣: ٣٠٥ - ٣٣٧.
- الجبري، أسماء ومحمد الديب (١٩٩٨م) سيكولوجية التعاون والتنافس والفرديّة. الجيزة، مصر: عالم الكتب.
- خطاب، عايدة (١٩٨٨م). «الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية»، مجلة العلوم الإدارية، ١٣: ٢٣ - ٦٤.
- رشيد، مازن (٢٠٠٤م). «الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي» المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١١: ٩ - ٣٦.
- العتيبي، سعود، وطلق المسواط (١٩٩٧م). «الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه»، الإداري، مسقط: معهد الإدارة العامة، ٧٠: ١٣ - ٦٧.
- الفضلي، فضل (١٩٩٧م). «علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية»، الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٣٧: ٧٥ - ١٢٠.
- المعاني، أيمن (١٩٩٩م). «الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية الإداري، مسقط: معهد الإدارة العامة، ٧٨: ٣٩ - ٧٠.
- المحتسب، لينة ومروان جلعود (٢٠٠٥م). «العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية ميدانية على محافظة الخليل - فلسطين» مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ١٩: ٨٥ - ١١٢.
- الميسر، عبد الرحيم (١٩٩٥م). «العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة» الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٣٥: ٢٠٧ - ٢٥٢.
- اليامي، أحمد (٢٠٠٣م). «دراسة تبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية» المجلة العربية للإدارة، ٣٣: ١ - ٤٣.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Al - Aameri, A. (2000) «Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses». **Saudi Medical Journal**, 21: 531 - 535.
- Abdulla, M. and Shaw J. (1999). "Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in the United Arab Emirates". **Journal of Managerial Issues**, XI: 77 - 93.
- Alper, S.; Tjosvold D. and Law K. (1998). "Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self - managing Teams". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 74: 33 - 52.
- Babakus, E.; Cravens D.; Johnston M. and Moncrief W. (1999). "The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships". **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27: 58 - 70.
- Babbie, Earl (1989) **The Practice of Social Research**, Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Becker, H. (1960). "Notes on the Concept of Organizational Commitment". **American Journal of Sociology**, 66: 32 - 40.
- Chen, G. and Tjosvold, D. (2002). "Cooperative Goals and Constructive Controversy for Promoting Innovation in Student Groups in China". **Journal of Education for Business**, 78: 46 - 50.
- Chen, L. (2004). "Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle - sized Firms of Taiwan". **Journal of American Academy of Business**, 5: 432 - 438.
- Clinebell, S. and Shadwick G. (2005). "The Importance of Organizational Context on Employees' Attitudes: An Examination of Working in Main Offices Versus Branch Offices". **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11: 89 - 100.
- Cohen, A. (1992). "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups". **Journal of Organizational Behavior**, 13: 539 - 558.
- Cox, T., Lobel S. and McLeod P. (1991). "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task". **Academy of Management Journal**, 34: 827 - 847.
- Decotits, T. and Summers, T. (1987). "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment". **Human Relations**, 40: 445 - 470.
- Deutsch, M. (1949) A Theory of Cooperation and Competition" **Human Relations**, 2:129 - 152.

- Feather, N. and Rauter A. (2004). "Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77: 81 - 94.
- Fullagar, C. and Barling J. (1991). "Predictors and Outcomes of Different Patterns of Organizational and Union Loyalty". **Journal of Occupational Psychology**, 64: 129 - 143.
- Glisson, C. & Durick M. (1988). "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations". **Administrative Science Quarterly**, 33: 61 - 81.
- Graen, G. and Uhl - Bien M. (1995). "Development of Leader - member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi - level - multi - domain Approach". **Leadership Quarterly**, 6: 219 - 247.
- Hatfield, J.; Robinson R. and Husman R. (1985). "An Empirical Evaluation of a Test for Assessing Job Satisfaction". **Psychological Reports**, 56: 39 - 45.
- Janz, T. & Tjosvold D. (1985). "Costing Effective and Ineffective Work Relationships: A Method and a First Look". **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 2: 43 - 51.
- Joiner, T. and Bakalis S. (2006). "The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics". **The International Journal of Educational Management**, 20: 439 -
- Koh, W.; Steers R. and Terborg J. (1995). "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore". **Journal of Organizational Behavior**, 16: 319 - 333.
- Locke, E. (1983). "The Nature and Causes of Job Satisfaction" In M. C. Dunnette (ed.) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, (pp. 1297 - 1349), New York: John Wiley & Sons.
- Lok, P. and Crawford J. (2004). "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross - National Comparison". **The Journal of Management Development**, 23: 321 - 338.
- Luthans, F.; Baack D. and Taylor L. (1987). "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents". **Human Relations**, 40: 219 - 236.
- MacKenzie, S.; Podsakoff P. and Ahreane M. (1998). "Some Possible Antecedents and Consequences of In - role and Extra - role Salesperson Performance". **Journal of Marketing**, 62: 87 - 98.
- Mannheim, B.; Baruch Y. and Tal J. (1997). "Alternative Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High - Tech Personnel". **Human Relations**, 50: 1537 - 1562.

- Marsh, R. and Mannari H. (1977). "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study". **Administrative Science Quarterly**, 22: 57 - 75.
- Mathieu, J. and Zajac D. (1990). "A Review and Meta - analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". **Psychological Bulletin**, 108: 171 - 194.
- McFarlin, D. and Sweeny P. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes". **Academy of Management Journal**, 35: 626 - 637.
- Meyer, J. and Allen N. (1997). "A Three - Component Conceptualization of Organizational Commitment". **Human Resource Management Review**, 1: 61 - 89.
- Miles, E.; Patrick S. and King, Jr. W. (1996). "Job Level as a Systemic Variable in Predicting the Relationship Between Supervisory Communication and Job Satisfaction". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 69: 277 - 292.
- Mowday, R.; Porter L. and Steers R. (1982). **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York: Academic Press.
- Mowday, R., Steers R. and Porter L. (1979). "The Measure of Organizational Commitment". **Journal of Vocational Behavior**, 14: 224 - 247.
- Naumann, E. (1993). "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriates Managers". **Group & Organization Management**, 18: 153 - 187.
- Podsakoff, P. and MacKenzie S. (1995). "An Examination of Substitutes of Leadership Within A Level - of - Analysis Framework". **Leadership Quarterly**, 6: 289 - 328.
- Podsakoff, P.; MacKenzie S. and Fetter R. (1993). "Substitutes of Leadership and the Management of Professionals". **Leadership Quarterly**, 4:1 - 44.
- Porter, L.; Steers R.; Mowday R. and Boulian P. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians". **Journal of Applied Psychology**, 59: 603 - 609.
- Putti, J.; Aryee S. and Phua J. (1990). "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment". **Group & Organization Studies**, 15: 44 - 52.
- Samad, S. (2005). "Unraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction". **The Business Review**, 4: 79 - 84.
- Sheldon, M. (1971). "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization". **Administrative Science Quarterly**, 16: 143 - 150.

- Steers, R. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". **Administrative Science Quarterly**, 22: 46 - 56.
- Tansky, J.; Gallagher D. and Wetzel K. (1997). "The Effect of Demographics, Work Status, and Relative Equity on Organizational Commitment: Looking among Part - time Workers". **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 14: 315 - 326.
- Thatcher, J.; Liu Y.; Stepina L.; Goodman J. and Treadway D. (2006). "IT Worker Turnover: An Empirical Examination of Intrinsic Motivation". **Data Base for Advances in Information Systems**, 37: 133 - 146.
- Tjosvold, D. (1984). "Cooperation Theory and Organizations". **Human Relations**, 37: 743 - 767.
- Tjosvold, D. (1986). "The Dynamics of Interdependence in Organization". **Human Relations**, 39: 517 - 540.
- Tjosvold, D. and Weicker, D. (1993). "Cooperative and Competitive Networking by Entrepreneurs: A Critical Incident Study". **Journal of Small Business Management**, 31: 11 - 21.
- Tjosvold, D., Andrews R. and Jones H. (1983). "Cooperative and Competitive Relationships Between Leaders and Subordinates". **Human Relations**, 36: 1111 - 1124.
- Walumbwa, F.; Wang P.; Lawler J. and Shi K. (2004). "The Role of Collective Efficacy in the Relations between Transformational Leadership and Work Outcomes". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77: 515 - 530.
- Ward, E. (1995). "Correlates of Motivation for Competitive or Cooperative Strategy among Employed Adults". **Journal of Organizational Behavior**, 16: 93 - 100.
- Young, B.; Worchel S. and Woehr D. (1998). "Organizational Commitment among Public Service Employees". **Public Personnel Management**, 27: 339 - 348.
- Zeffane, R. (1994). "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees". **Human Relations**, 47: 977 - 1010.

ملحق



بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي الموظف: السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، وبعد:

أود أولاً إفادتكم بأنني أستاذ مشارك في كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود - الرياض. ثانياً، تجدون مع هذا الخطاب نسخة من استبيان لدراسة أقوم بها تتعلق بدراسة العلاقة بين بعض خصائص واتجاهات الرؤوسين وبعض سلوكيات القائد وبين الالتزام التنظيمي للموظفين. أخيراً، أريد أن أطمئنتكم بأن المعلومات التي تدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

في حالة أي استفسار، الرجاء الاتصال على رقم هاتف (٤٦٧٤٠٤٤) / قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية) وترك اسمكم ورقم هاتفكم وسوف أقوم بالاتصال بكم في أسرع وقت ممكن. أشكركم على حسن تعاونكم والله يحفظكم.

الباحث

د. أحمد بن مداوس اليامي

الجزء الأول:

معلومات شخصية:

١- العمر

٢- الخبرة في مجال العمل

٣- التعليم:

☐ ثانوية عامة

☐ دبلوم بعد الثانوية

☐ جامعي

☐ دراسات عليا

٤- التخصص:

☐ علوم طبية تطبيقية

☐ صيدلة

☐ تمريض

الجزء الثاني:

هذا الجزء يتعلق بمدى التعاون أو التفاهس بين الرئيس والمرؤوس. الرجاء اختر إحدى الإجابات التي تدل على مدى تكرار رئيسك المباشر لهذا السلوك.

م	العبارة	مطلقاً	نادراً	بعض الأحيان	عادة	دائماً
١	يوفر لي رئيسي المعلومات المهمة لأداء العمل.					
٢	يُظهر رئيسي اهتماماً بما أريد إنجازه بقدر اهتمامه بما يريد هو إنجازه.					

مقارنة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤسين وبعض سلوكيات القيادة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي للمرؤسين

٢	يساعدني رئيسي على تحديد طرق لتحقيق أهدافي العملية.				
٤	أتعلم كثيراً عندما نعمل أنا ورئيسي معاً.				
٥	يُبدى رئيسي سروره عند نجاحي في العمل.				
٦	يشاركني رئيسي بكل الإمكانيات والأفكار التي لديه.				
٧	يساعدني رئيسي على أداء عملي بشكل جيد.				
٨	يشعر رئيسي بالخطر عندما أتعلم مهارات ومعارف جديدة.				
٩	يشعر رئيسي بالخطر عندما أكون فعالاً بشكل كبير.				
١٠	يبدو أن رئيسي يقف في طريق نموي وتطوري الوظيفي.				
١١	يجب رئيسي أن يثبت تفوقه عليّ.				
١٢	يحد رئيسي من محاولاتي للتطور؛ بمعنى أنه يجذبني إلى الخلف.				
١٣	ينزعج رئيسي من إنجازاتي.				
١٤	يجب رئيسي أن يظهر أنه أكثر معرفةً مني.				
١٥	يعمل رئيسي بشكل أفضل عندما يعمل منفرداً بدلاً من العمل معي.				
١٦	نعمل أنا ورئيسي بشكل منفصل.				
١٧	يفضل رئيسي أن يعمل منفرداً بدلاً من العمل معي.				
١٨	يُظهر رئيسي اهتماماً أكثر بما يريد تحقيقه أكثر مما أريد تحقيقه.				
١٩	يجب رئيسي أن يحصل على مكافأته من خلال عمله الفردي.				

الجزء الثالث:

هذا الجزء يطرح عليك عدداً من الأسئلة حول مدى شعورك نحو الإشراف والوظيفة والمنظمة بشكل عام.

٢	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق جداً
١	بشكل عام، أنا سعيد جداً بالطريقة التي يتم الإشراف بها عليّ.					
٢	يستحق رئيسي الحصول على علاوة مالية على العمل الجيد الذي يقوم به.					
٣	يستحق رئيسي الحصول على ترقية على العمل الجيد الذي يقوم به.					
٤	أثق كثيراً في كفاءة رئيسي الوظيفية.					
٥	لدى ثقة كبيرة في دوافع ونوايا رئيسي.					
٦	لدى درجة ثقة عالية في مهارة العلاقات الشخصية لرئيسي.					
٧	بشكل عام، أنا راضٍ جداً عن وظيفتي.					
٨	أنا غير راضٍ عن وظيفتي إلى درجة أنني كثيراً ما أفكر في تركها أو طلب النقل.					
٩	كثيراً ما يفكر الأشخاص في قسمي/ إدارتي في ترك وظائفهم.					

١٠	معظم الموظفين في قسمي / إدارتي راضون جداً عن وظائفهم.				
١١	أشعر بولاء ضعيف جداً للمنظمة التي أعمل فيها.				
١٢	لن يحدث سوى تغيير طفيف على ظروفى الحالية عند تركى لهذه المنظمة.				
١٣	من المؤكد أننى أخطأت عندما قررت العمل لهذه المنظمة.				
١٤	أُخبر أصدقائى أن هذه المنظمة منظمة عظيمة للعمل فيها.				
١٥	ليس هناك الكثير من الفائدة للاستمرار فى هذه المنظمة إلى الأبد.				
١٦	أهتم بشكل حقيقى بمصير هذه المنظمة.				
١٧	أشعر بالفخر عندما أُخبر الآخرين بأنى جزء من هذه المنظمة.				
١٨	أشعر بسعادة بالغة لأننى اخترت هذه المنظمة لأعمل فيها وفضلتها على منظمات أخرى عندما قررت الالتحاق بها.				
١٩	لدى الرغبة فى قبول أى نوع من المهام الوظيفية من أجل الاستمرار فى العمل فى هذه المنظمة.				
٢٠	بالنسبة لى، هذه المنظمة هى أفضل ما يمكن العمل له بين المنظمات المتاحة للعمل.				
٢١	قيمى وقيم هذه المنظمة متشابهة جداً.				

					٢٢	تحمسنى هذه المنظمة بشكل حقيقى على تقديم أفضل ما لدى فى أداء العمل.
					٢٣	لدى الرغبة فى أن أقدم جهداً كبيراً يفوق المتوقع منى من أجل مساعدة هذه المنظمة على النجاح.
					٢٤	كثيراً ما أجد صعوبة فى الاتفاق مع سياسات هذه المنظمة.
					٢٥	من الممكن أن أعمل للمنظمة أخرى إذا توافرت الفرصة، مادام نوع العمل متشابهاً.

شكراً على حُسن تعاونكم

دراسة تقييمية للفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية

الدكتور عبد الرزاق محمد زيان
المدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية - جامعة الإسكندرية
الأستاذ المساعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الرياض

الدكتور فهد بن محمد العبد المنعم
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
الإدارة العامة للإشراف الفني - الرياض

دراسة تقويمية للفعالية التنظيمية للكلية التقنية بالمملكة العربية السعودية

د. عبد الرزاق محمد زيان
د. هادي بن محمد العبدالمعظم

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الفعالية التنظيمية للكلية التقنية، وأهم الموقفات التي تحد منها، ومن ثم اقتراح بعض السبل الممكنة لتطويرها. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: ما واقع الفعالية التنظيمية للكلية التقنية بالمملكة العربية السعودية؟ ما أهم الموقفات التي تحد منها؟ وما السبل المقترحة لتحسين الفعالية التنظيمية للكلية التقنية؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: انخفاض مستوى الفعالية للكلية التقنية، سواء ما يتعلق بالواقع العام لإنظومه الكلية، أو فيما يتعلق بالأبعاد المكونة له (الرؤية والمهام، الأهداف والإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية، الجودة، القادة الإداريين، المستفيدين، العلاقات الإنسانية، العلاقات العامة والتسويق، الموارد البشرية والمادية). أهم خمسة موقفات للفعالية التنظيمية على المستوى الإداري هي على الترتيب: زيادة حجم الأعمال الكتابية والورقية، معدودية فرص الترفي الوظيفي بالكلية، تدني القدرات الإبداعية للإداريين، انخفاض الروح المعنوية وفقدان الدافعية، عدم وضوح دور كل فرد بالكلية، وكان أهم خمسة موقفات على المستوى التدريسي هي على الترتيب: ضعف المتدربين في اللغة الإنجليزية، غياب بعض التخصصات، تدني مهارات استخدام وتوظيف الحاسب الآلي في الدراسة والتدريب، وغياب الإرشاد الأكاديمي بالكلية، ضعف عمليات تقويم البرامج التدريبية. كما خرجت الدراسة ببعض النتائج فيما يتعلق بالفروق في إدراك واقع الفعالية التنظيمية للكلية التقنية، وموقفاتها وفقاً لبعض المتغيرات (الخبرة، نوعية العمل، المستوى التعليمي). كما تم اقتراح مجموعة من السبل التي يمكن من خلالها تحسين الفعالية التنظيمية للكلية التقنية تمثلت في: تطوير الرؤى والأهداف، جهود إعادة الهيكلة، بناء إستراتيجيات الجودة الشاملة، تطوير المنصر البشري، تطوير اللوائح والتشريعات، تفعيل الدور الاجتماعي المتبادل بين الكلية والمجتمع، تطوير التدريب داخل الكلية وخارجها، التنب على كافة للموقفات المرتبطة بالعملية التدريبية، دعم الترابط بين العلوم التقنية والعلوم الإنسانية.

الجزء الأول - الإططار العام للدراسة:

يُعد التعليم والتدريب التقني أساساً مهماً تركز إليه كافة جهود التنمية في أي مجتمع من المجتمعات، وأشارت الدراسات والتجارب الدولية المختلفة إلى أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا النوع من التعليم في دفع عجلة التنمية وتحقيق أعلى معدلاتها، إذ إن خطط التنمية مهما بلغت جودتها لا يمكنها أن تحقق أهدافها ومعدلاتها

♦ المدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات لتعليم كلية التربية، جامعة الأسكندرية - الأستاذ المساعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الرياض.
♦ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة للإشراف الفني - الرياض.

المطلوبة إلا إذا توفر لها الكوادر البشرية المؤهلة علمياً وتقنياً فى كافة مجالات العمل والإنتاج. وفى هذا السياق يعتبر التعليم الفنى بكافة أنواعه ومستوياته واحداً من أهم الروافد التى تزود المجتمعات بتلك الكوادر البشرية اللازمة.

وقد برز إجماع دولى على أثر انعقاد قمة الأرض فى «ريو دى جانيرو» عام ١٩٩٢، سرعان ما تعزز خلال القمة العالمية حول التنمية المستدامة التى انعقدت فى جوهانسبرج عام ٢٠٠٢ مفاده أن التعليم أصبح أساساً ضرورياً لتحقيق التنمية المستدامة. كما أكد المؤتمر الدولى الثانى حول التعليم التقنى بباريس عام ١٩٩٩ أن التنمية المستدامة وإستراتيجياتها تتمحور أساساً حول الإنسان وتعليمه مدى الحياة، خاصة فى ضوء ما يحمله القرن الحادى والعشرون من تحديات وتغيرات ترتبط بشكل وثيق بالمعارف والمعلومات ونظم الاتصالات والتقنيات الجديدة. وهنا من المنتظر أن يلعب التعليم بشكل عام والتعليم والتدريب التقنى بشكل خاص دوراً أساسياً فى تحقيق التنمية وحل المشكلات المتفاقمة التى تعانىها الدول والشعوب، مما يسهم بشكل مباشر فى العمل على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية التى أقرتها الجمعية العامة للأمم المتحدة فى سبتمبر عام ٢٠٠٠. كما اعتبرت الأمم المتحدة الفترة ٢٠٠٢-٢٠١٤ م عقداً للتنمية المستدامة يجب خلاله العمل المشترك بين المنظمات التعليمية والتقنية على كافة المستويات المحلية والدولية لتحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة وتعزيز التعليم بكافة أشكاله ومستوياته محلياً وعالمياً. ومما لاشك فيه أن للكلديات التقنية أدواراً مهمة وحيوية باعتبارها المصدر الأساسى لإعداد وتأهيل عدد كبير من الكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ خطط التنمية وتحقيق أهدافها.

ورغم ذلك فهناك ثمة ملاحظات تتعلق بواقع التعليم الفنى بصفة عامة فى العديد من الدول النامية وواقع التعليم التقنى (التكنولوجى) فى الكلديات التقنية (التكنولوجية) بصفة خاصة. وقد أشارت لها الدراسات والتقارير التى تتمثل فى ضعف مستوى الخريجين، ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب، نقص الإمكانيات المادية والبشرية، الانفصال عن الواقع الاجتماعى، عدم ملائمة المقررات والبرامج الدراسية لاحتياجات سوق العمل... إلى غير ذلك من معوقات ترتبط بجوانب تنظيمية وإدارية.

والتعليم الفنى كثيره من أنواع التعليم الأخرى فى المملكة، مازال يعانى من المشكلات التى تحد من تطوره وتقلل من كفايته الداخلية والخارجية على النحو المراد تحقيقه من أهداف وغايات من أهمها (الحامد وآخرون، ٢٠٠٥: ١٦٨ - ١٧٢):

- ضعف الالتحاق بالمعاهد الثانوية الفنية، وتفضيل الطلاب للتعليم الثانوي العام على الفني، حيث بلغت النسبة بين المتحقين من الطلاب في كلا النوعين (٢، ٢٪) حتى عام ٢٠٠٤ م.
- النظرة الدونية للتعليم الفني والتقني بوصفه تعليمًا لغير المجدين وغير الطامحين.
- ضعف التوجيه المبكر للتعليم التقني في المراحل الدراسية الأولى، وفقدان الإرشاد الأكاديمي والمهني في المدرسة.
- عدم توافق المناهج مع رغبات وميول الطلاب، وضعف التكوين الثقافي لخريجيه الذي يؤهلهم لفهم التقنية في السياق الحضاري الراهن، والافتقار إلى كوادرات وطنية مؤهلة للتعليم الفني والتقني.
- افتقار التعليم التقني إلى الأبحاث العلمية التي تؤسس عليها خطط التطوير وبرامجه في المستويات المختلفة، وصعوبة التقييم الموضوعي لعوائده ومدخلاته.
- وتواجه الكليات التقنية بالملكة العديد من المعوقات، رغم الخطوات المهمة التي حققتها التعليم الفني والتدريب المهني بصفة عامة خلال السنوات الماضية، ولقد أشارت خطة التنمية الثامنة بالملكة العربية السعودية إلى أهم هذه المعوقات والتي تتمثل في التالي (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ب. ت: ٢٢-٢٥):
- ضعف الطاقة الاستيعابية: حيث بلغت نسبة الاستيعاب من إجمالي المتقدمين لعام ٢٠٠٢م نحو (٥١٪) من إجمالي الراغبين في الالتحاق بالبرامج التدريبية والدراسية بالكليات التقنية. مما يتطلب المزيد من التوسع في افتتاح الكليات، والتوسع في البرامج التدريبية بمختلف أنواعها.
- انخفاض الكفاءة الداخلية: حيث ما زالت نسب الرسوب والتسرب عالية في التعليم الفني والتدريب المهني، إضافة إلى انخفاض نسبة الأساتذة إلى الطلاب، والمدرسين إلى المتدربين. مما أدى إلى انخفاض معدل الكفاءة الداخلية وارتفاع متوسط عدد السنوات التعليمية المستثمرة في تخريج الطلاب والمتدربين، وارتفاع التكلفة التشغيلية.
- غياب نظم الفحص المهني للعمالة: وهي نظم مطلوبة تعمل على إيجاد مقاييس وظيفية (إجازة معترف بها)، والاهتمام بالتقويم الذاتي والتركيز على مشاركة القطاع الخاص في إقامة وحدات لفحص المهني.

- عدم تحديد الاحتياجات الفعلية للتدريب: حيث يصعب على الجهات التدريبية تحديد الاحتياجات الأساسية التي يجب أن تغطيها برامج التدريب المقدمة بالكلية، برغم وجود بعض الدراسات حول سوق العمل واحتياجاته الفعلية.

ومما لا شك فيه أن هذه المشكلات تحد من فعالية التنظيم الإداري القائم بتلك الكليات، ومن قدرته على الوفاء بأهدافه الأساسية. الأمر الذي دفع إلى دراسة موضوع الفعالية التنظيمية لتلك الكليات من أجل تحسينها والعمل على تعزيز الجهود المبذولة للاهتمام بالتعليم الفني ودعم مسيرة تطويره. كما أن هذه الدراسة تأتي باعتبارها مطلباً علمياً بحثياً طالبت به خطة التنمية الثامنة بالملكة والخطة التشغيلية الخاصة بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني إلى الاحتياج لها لدعم عمليات التطوير والإصلاح. كما يمكن النظر لمثل تلك المشكلات وغيرها على أنها نتيجة طبيعية لتنظيم إداري يتسم بالضعف ونقص الفعالية. الأمر الذي يتطلب دراسة ذلك التنظيم القائم بتلك الكليات من مدخل الفعالية الإدارية لبيان واقعه ومشكلاته والعمل على التصدي لها سعيًا نحو خطوات أكبر وأوسع على طريق الإصلاح والتطوير.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول التعليم التقني وهو أحد أهم أنواع التعليم تأثيراً في التنمية والرفاه الاجتماعية. كما أن الدراسة تكتسب أهمية خاصة كونها تحاول أن تسهم في فحص التنظيم الإداري لتلك الكليات وتقييم فعاليته، الأمر الذي يسهم في تطوير التعليم التقني بتلك الكليات. ويعد ذلك مطلباً أساسياً لتفعيل دور تلك الكليات في خدمة قضايا التنمية المستدامة بالملكة، وترشيد الموارد المادية والبشرية المتاحة لهذا النوع من التعليم، مما يسهم في تعظيم الأهداف والنتائج المتحققة من ورائه. كما تعد الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي محاولة في مجال تطوير نموذج للفعالية التنظيمية يصلح للعمل لتوجيه الجهود البحثية في مجال التعليم بصفة عامة والتعليم التقني بصفة خاصة.

وكما سبق الإشارة، فإن الدراسة الحالية تعد استجابة مباشرة للمتطلبات البحثية المحددة لخطة التنمية. كما أن هناك حاجة لمقاييس جديدة للفعالية الإدارية للمنظمات التعليمية (غير الربحية) وهي منظمات ذات أعداد كبيرة ونوعيات متباينة. فضلاً عن الحاجة الماسة إلى نظم تعليمية جامعية تعمل بأقصى فعالية ممكنة في ظل ما يحيط بها من قيود. وهنا تأتي أهمية التقييم الفعال وليس التقييم فحسب.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالملكة العربية السعودية.
- التعرف على أهم المعوقات التي تحد من فعالية التنظيم الإداري بتلك الكليات والتي تتعلق بالجانب التعليمي (التدريسي)، والجانب التنظيمي (الهيكل الإداري، الأهداف، العمليات، ... إلى غير ذلك).
- العمل على تقديم بعض السبل التي يمكن من خلالها تحسين الفعالية التنظيمية لتلك الكليات، الأمر الذي يسهم في تطوير الأداء بها، وبما ينعكس إيجابياً على أهدافها ومخرجاتها وإسهاماتها التنموية.

الدراسات السابقة:

يمكن تصنيف و عرض الدراسات السابقة وفقاً للمحاور التالية:

أ- المحور الأول: دراسات تناولت التعليم الفني والتدريب المهني

- دراسة الاستير روبرتسون (Robertson A., 2006): هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أحد أهم المفاهيم المفروضة بقوة في مجال التعليم التقني والتدريب المهني على مستوى العالم، وهو مفهوم «جواز المهارات التقنية» Skills Passport، والذي يعد خطوة كبيرة في عولمة التعليم التقني والتدريب المهني. ومن أهم نتائجها: الإشارة إلى أن «نظم جوازات المهارات» سوف تصبح جزءاً مهماً وأساسياً من الاقتصاد العالمي، والتعليم والتدريب التقني والمهني العالمي. كما أن هذه النظم من المهارات سوف تصبح جزءاً من البروتوكولات والاتفاقات الدولية بشأن العمل والمهن والإنتاج وضمان الجودة.

- دراسة زاهد علي (Zahid Ali, 2006): تنطلق الدراسة من أن تحقيق الارتباط بين تعليم الهندسة والتقنية من جانب والصناعة من جانب آخر، أمر حيوي للتنمية والرفاهية والتقدم الاقتصادي، ومن أهم نتائجها: أنه على الرغم من أن المؤسسات التعليمية تخرج سنوياً أعداداً كبيرة من التقنيين إلا أن سوق العمل والمؤسسات الصناعية ترى أن معظمهم لا يمتلك المهارات المطلوبة للعمل، لذا فالمؤسسات التعليمية التي تعمل في اتجاه تخريج الأعداد الضخمة غير عابئة باحتياجات السوق والتنوعية

المطلوبة، يجب أن تكون على وعى تام باتجاهات الصناعة وتطوراتها، وأهم المعارف والمهارات التي تعتمد عليها الآن. وهنا يستجيب النظام التعليمي التقنى الجامعي للمستحدثات فى قطاع التقنية و السوق العالمى. كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً عن خطوات تحقيق الارتباط بين الصناعة و التعليم التقنى وأوضحت الدراسة دور كل من مؤسسات التعليم والتدريب، والمؤسسات الصناعية، و الحكومات.

- دراسة عباس برايس (برايس، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى إيضاح دور شبكة الإنترنت فى دعم التعليم التقنى، وكيفية الاستفادة منها فى دعم وتطوير مهارات التدريس والبحث العلمى لدى أعضاء هيئة التدريس فى الكليات التقنية. ومن أهم النتائج كذلك، أنه لم يستفد من الإنترنت فى تدعيم التعليم التقنى و البحث العلمى و تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس برغم من أن ذلك يعد السبيل الأساسى لتطوير التعليم التقنى واللاحق بالدول المتقدمة.

- دراسة على أحمد سيد على (على، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى بحث المردود الاقتصادى والاجتماعى لبرنامج «مبارك - كول» فى مجال التدريب التقنى والمهنى للبنات فى مصر. وأوضحت الدراسة الأسباب الأساسية المؤثرة سلباً على استفادة المرأة من بعض برامج التدريب المقدمة، كما أشارت الدراسة إلى ضعف القطاع الخاص فى تشغيل الإناث فى مصر. وأوصت الدراسة بزيادة دمج المرأة فى سوق العمل، وتطوير منظومة التدريب فى مصر بشكل عام، وزيادة دور القطاع الخاص فى هذا المجال.

- دراسة اعتدال عبد الرحمن على حجازى (حجازى، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى إعداد خطة تربية للتدريب الفنى والتأهيل المهنى للبنات فى مدينة الرياض. ومن أهم نتائجها: تحديد أهم المشكلات و المعوقات التى تتعلق بمزوف الطالبات عن الالتحاق بالتعليم الفنى. وقد أوصت الدراسة بضرورة التوازن بين التعليم النظرى والأكاديمى والفنى التقنى، والتوافق بين مناهج التعليم التقنى ومتطلبات التنمية، وتوفير التجهيزات الضرورية.

ب- المحور الثانى: دراسات تناولت الكليات التقنية

- دراسة طلال منصور مسعف الذيبانى (الذيبانى، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب تدنى مستوى التحصيل الدراسى لدى متدرى تخصص التسويق وعلاقته ببعض التصورات النمطية فى أذهانهم عن التخصص. ومن أهم نتائج

الدراسة: تدنى مستوى التحصيل الدراسي لدى المتدربين في تخصص التسويق، وجود علاقة إيجابية قوية بين تفضيل المتدربين للدراسة في الجامعة عن الدراسة بالكليّة التقنية، غياب الارتباط بين تصور الطلاب المتدربين لمدى توفر الفرص الوظيفية بعد التخرج ومستوى التحصيل مما يدل على عدم ارتباط الدراسة والتدريب بالكليات وتوظيفيهما في سوق العمل.

-دراسة سعيد عبد العال الإمام (الإمام، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى تقصى أثر البيئة المادية على جودة مخرجات التدريب التقنى والإدارى فى الكليات التقنية بالمملكة. ومن أهم نتائجها: أن البيئة المادية (النظافة داخل وخارج الكلية، الرعاية الطبية، أماكن الجلوس، رؤية السبورة، توفر الوسائل التعليمية، الإضاءة، الخدمات المكتبية، الكثافة، ... إلى غير ذلك) تؤثر فى جودة مخرجات التدريب التقنى والإدارى، غير أن دلالة هذا التأثير تختلف باختلاف العوامل البيئية.

-دراسة عبد المتعم البرادعى (البرادعى، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على التدريب التعاونى ودوره فى إعداد خريجي الكليات التقنية لممارسة حياتهم العملية، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود صعوبة كبيرة فى تحقيق التدريب التعاونى للأهداف المرجوة منه بسبب غياب التخطيط المسبق للبرامج التدريبية، وسلبية بعض مشرفى التدريب بالجهات التدريبية خاصة الحكومية منها، غياب المتابعة الحقيقية للطلاب المتدربين، عدم جدية بعض الطلاب فى أداء التدريب التعاونى، وجود اختلافات بين ما تمت دراسته فى الكلية وما يتم التدريب عليه.

-دراسة كامل عبد السلام عطية أحمد (أحمد، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى مناقشة مستقبل التدريب التقنى فى الكليات التقنية بالمملكة فى ضوء الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، والعمل على تقديم خطة مقترحة للتدريب الثنائى بين الكليات التقنية وشركات القطاع الخاص الصناعى تقوم على بدء الإشراف والتدريب الثنائى المشترك، والسدى ينتهى بتوظيف الخريجين فى شركات القطاع الخاص، وانتهت الدراسة إلى تقديم خطة تدريبية مقترحة للكليات التقنية، مع مقارنتها بالمقاييس والمعايير العالمية.

-دراسة على القاضى، ووائل عبد المتصف عبد الوهاب (القاضى، عبد الوهاب، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى قياس العوامل المحتمل تأثيرها على جودة منظومات التدريب فى الكليات التقنية، بالتطبيق على متدرسى الكلية التقنية بمحافظه المجمعة، وأثر منظومة التدريب الحالية على خريجي الكليات التقنية فى سوق العمل السعودى.

وأظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً سلبياً للعناصر الأساسية المكونة لمنظومة التعليم والتدريب. وقد أوصت الدراسة بالعمل على الحد من التأثير السلبي لبعض العوامل المؤثرة على جودة منظومة التعليم والتدريب من خلال تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريب، إعادة النظر في المقررات والبرامج ونظم الاختبارات و التقييم.

- دراسة عبد الرحمن الشهراني (الشهراني، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى بحث عملية التوجيه والإرشاد في الكليات التقنية بوجه عام، وتجربة الكلية التقنية بالمدينة المنورة بشكل خاص، كما هدفت الدراسة إلى تحفيز المسؤولين في جميع قطاعات المؤسسة لدعم التوجيه مادياً ومعنوياً، ومن أهم نتائج الدراسة: أن هناك أسباباً عديدة تؤدي إلى تدنى مستوى الكثير من المتدربين تعود لعوامل نفسية واجتماعية وشخصية.

- دراسة منصور محمد حسين زعفراني (زعفراني، ١٩٩٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظام الكليات والمعاهد التقنية في كل من إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية، وتحديد أهم القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على أنظمتها. ومن أهم نتائجها: عمومية أهداف الكليات التقنية وعدم ارتباطها معاً، زيادة حجم متطلبات التخرج بتلك الكليات، اختصار نظام الدراسة على نظام التفرغ الكامل، عدم وجود هيكل إداري موحد يحتوي على كل الوظائف التي تتوفر بهذه الكليات، التكرار في محتويات المناهج والمقررات الدراسية.

- دراسة خالد سعيد بركات (بركات، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لتخطيط ومراقبة أداء الوحدات التابعة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني باتباع فلسفة الأداء المتوازن، مع تحديد متطلبات تنفيذه في الواقع الفعلي، وانتهت الدراسة إلى تقديم الإطار المقترح من خلال ثمانى مراحل أساسية تربط إستراتيجية المؤسسة بإستراتيجيات الوحدات التابعة وخططها التشغيلية، مع العمل على تنمية الأداء الخاص بشكل متوازن اعتماداً على أربعة جوانب حرجة أساسية هي: جانب العمل (المسوق)، الجانب المالي، جانب العمليات والأنشطة الداخلية، جانب التعلم والنمو. كما تم تحديد أهم متطلبات تنفيذ الإطار المقترح في بيئة العمل الفعلية.

- دراسة ديفيد ولسون (Wilson D., 2000): هدفت الدراسة إلى بحث محاولات نقل ونسخ نظام التعليم التعاوني في العديد من دول العالم، ومراجعة تلك النماذج المنسوخة للوقوف على مدى فعاليتها في عدة دول هي: كوستاريكا، الدومنيكان،

الهند، أندونيسيا، لبنان، سيشل، سنغافورة، سريلانكا. ومن أهم نتائج الدراسة: أن عملية نسخ نموذج التعليم التعاوني حققت في سنغافورة فقط نجاحاً يقترب كثيراً من التجربة الألمانية، حيث بلغت معدلات الالتحاق ببرامجها (٦٤-٨١٪) من فئة العمر ١٦-١٨ عاماً. كما خلصت الدراسة إلى أن عملية التكامل بين المقررات الأكاديمية والمقررات التقنية كانت صعبة للغاية خاصة في الدول التي يأتي فيها التعليم التقني والتدريب المهني في المرتبة الثانية.

ج- المحور الثالث: دراسات تناولت الفعالية التنظيمية

- دراسة أحمد محمد غانم، وأسامة محمود قرني (غانم، وقرني، ٢٠٠٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي، وكيفية قياسه، وإمكانية الإفادة منه في تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية. ومن أهم نتائج الدراسة تقديم تصور مقترح لتحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي تضمن عرضاً لمتطلبات تطبيقه في الجامعات ومراحل وخطواته المختلفة.

- دراسة محمد إبراهيم التويجري (التويجري، ٢٠٠٢): هدفت الدراسة إلى قياس الأداء المؤسسي للقطاع العام، وتحديد أهم معايير الكفاءة اللازمة لتحسين الأداء. من أهم نتائجها تقديم مجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها التعرف على كفاءة الأجهزة الحكومية وقياس مستوى جودة الخدمات، كما خلصت الدراسة إلى أهم المعوقات التي واجهت عمليات تحسين الأداء داخل الأجهزة الحكومية على المستوى البيئي والاجتماعي والثقافي ومنها: ضعف نظم المعلومات، اختلال هياكل العمالة، تدنى جودة الخدمات، انخفاض الإنتاجية. كما اقترحت الدراسة تبنى إستراتيجية إدارية تقوم على الشفافية والمساءلة والنظم المحاسبية من أجل تحسين الأداء المؤسسي.

- دراسة هوارد جوردين، وريتشارد يوك، (Gordon H. R., Yocke R., 1999): هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين أنماط الشخصية وفقاً لنظرية يونج، وفعالية التدريس لمجموعة من المعلمين التقنيين. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الضرورية لتحسين فعالية التعليم التقني من أهمها: حاجة الإداريين في التعليم التقني إلى التدريب على كيفية تشجيع وحفز الطلاب، العمل على تأهيل الطلاب من المراحل المبكرة لدخول التعليم التقني، التقييم المستمر لمؤهلات ومهارات

المعلمين والمدرسين التقنيين وفقاً للمعايير المقبولة عالمياً، ارتباطاً فعالياً الكفايات التدريسية بعدة مؤشرات مثل: استخدام مستويات معرفية متنوعة، الاستماع الجيد للطلاب، الاهتمام بالتغذية الراجعة الإيجابية في تنمية أداء المتعلمين، الاهتمام بالجوانب الإدارية والسلوك الإيجابي.

- دراسة ربحي الحسن وآخرين (الحسن، وآخرون، ١٩٩٨): هدفت تلك الدراسة، والتي أعدت بناء على تكليف من المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني لمعهد الإدارة العامة بالملكة، إلى فحص الوضع الراهن للهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليله، مع الأخذ في الاعتبار كافة التنظيمات والوحدات الإدارية والفروع والكلية التابعة لها، والعمل على طرح هيكل جديدة تحقق مزايا التنظيم المقترح. ومن أهم نتائج الدراسة: استناد التنظيم الجديد المقترح على أهداف ومهام المؤسسة، والتمييز بين النشاطات الرئيسية والنشاطات المساعدة، ومراعاة احتياجات العمل الراهنة والمستقبلية، ووضوح الارتباطات والتخصصات التنظيمية. وتقديم عدة هياكل تنظيمية جديدة مقترحة للمؤسسة، ومراكز التدريب، ومركز التقنيات التعليمية، والكلية التقنية، وللغرف، والمعاهد. كما تم تحديد المزايا التي توفرها تلك الهياكل المقترحة.

- دراسة سعد عبدالله بردي الزهراني (الزهراني، ١٩٩٨): هدفت إلى استعراض مسيرة أبرز الحركات التي ساهمت في تطوير التقويم في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية وفحص واقع التقويم في الجامعات السعودية، بمقارنته ببعض معطيات التجربة الأمريكية. ومن أهم نتائج الدراسة أن تقويم المؤسسات التعليمية بالملكة العربية السعودية يكاد يقتصر على محاولات فردية أو جزئية تقوم بها الأقسام العلمية لتعديل وتطوير برامجها التربوية، فضلاً عن بعض الدراسات التي تجرى لتقويم مؤسسات التعليم العالي، وهي دراسات محدودة لم تتم الاستفادة القصوى منها، ولم تؤخذ نتائجها بالجدية المطلوبة.

- دراسة فتحى درويش موسى عشيبة (عشيبة، ١٩٩٤): هدفت الدراسة إلى تحديد الأسس والخطوات المنهجية لعملية التنظيم الإداري في المدارس الثانوية العامة، وتحديد مستوى فعالية عملية التنظيم الإداري في تلك المدارس. وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية التنظيم الإداري تتأثر بالعديد من العوامل مثل: طبيعة الإدارة التعليمية السائدة في المجتمع، مدير المدرسة، الإمكانيات البشرية والمادية، المناخ المدرسي. كما توصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى فعالية التنظيم الإداري. كما قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لتحسين التنظيم الإداري بالمدارس الثانوية العامة.

- ملاحظات على الدراسات السابقة:

يلاحظ مما سبق أن هناك عدداً محدوداً من الدراسات التي تناولت التعليم التقني باستثناء مجموعة الدراسات الخاصة بالكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية والتي تعد كلها أوراق عمل تم تقديمها من الكليات للمشاركة في المؤتمر والمعرض التقني الرابع. وأن أيًا من هذه الدراسات لم يتناول الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالدراسة والتحليل وخاصة على مستوى الكليات ذاتها. كما اتجهت معظم الدراسات إلى تقديم رؤى ومقترحات لتطوير التعليم التقني بصفة عامة دون دراسة واقعه ومشكلاته داخل المؤسسات التعليمية ذاتها ومن وجهة نظر أفراد الإدارة المسؤولين. ومن هنا تنفرد الدراسة الحالية بتقويم الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة من منظور الواقع ومعوقاته، في محاولة لتحسين تلك الفعالية وتطوير الكليات التقنية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعانى الكليات التقنية بالمملكة العديد من المعوقات التي تحد من فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الأساسية، الأمر الذي يتطلب العمل على تقويم تلك الكليات وبالتحديد من منظور الفعالية التنظيمية لبيان واقعها وأهم معوقاتها والعمل على وضع تصور مقترح لتحسينها.

أسئلة الدراسة:

يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- ماواقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة؟
- ٢- ما أهم المعوقات التي تحد من الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة؟
- ٣- ما السبل المقترحة لتحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة لتطوير التدريب التقني والمهني؟

منهج الدراسة وإجراءاتها:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بالتدريب التقني والمهني، والفعالية التنظيمية، ومراجعة الوثائق والدراسات والمطبوعات الصادرة عن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وهي الجهة المسؤولة عن التدريب

التقنى وعن الكليات التقنية بالمملكة، كما تم تصميم أداة للدراسة الميدانية، بعدها تم التحليل الإحصائي وتفسير النتائج، وتقديم بعض السبل المقترحة لتحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية.

حدود الدراسة:

أُجريت الدراسة وفقاً للحدود التالية:

- قياس الفعالية التنظيمية من منظور متعدد (غير قاصر على الأهداف فقط).
- الكليات التقنية نظام العامين والتابعة للمؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى.
- قياس معوقات الفعالية التنظيمية الخاصة بالجوانب التنظيمية، والجوانب التدريبية.

مصطلحات الدراسة:

- الفعالية التنظيمية:

الفعالية هي «بلوغ الأهداف المتوقعة، وهي قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه، وهي الوصول إلى الأهداف المحددة بغض النظر عن التكلفة» (أبو الوفا، ١٩٩٠: ١٢٣؛ زيدان، ١٩٨٩: ٣). وهي «تحقيق النتائج المتوقعة سواء من مؤسسة معينة، أو من عملية من عملياتها، ومن ثم ففعالية التنظيم الإدارى كعملية تعنى تحقيق النتائج المتوقعة من هذه العملية كما توضحها الممارسات التنظيمية التى ينبغى أن يقوم بها مدير المدرسة» (عشبية، ١٩٩٤: ٢١٠). وبهذا يمكن بلورة المفهوم الإجرائى للفعالية التنظيمية للكليات التقنية والذى تلتزم به الدراسة على النحو التالى: الفعالية التنظيمية هي قدرة الكليات التقنية على تحقيق وتجاوز الأهداف المتعددة الخاصة بها فيما يتعلق بمجالات: الرؤية والمهام، الأهداف والإستراتيجيات، الهيكل التنظيمى، العمليات الإدارية، الجودة، المخرجات، القادة الإداريين، المستفيدين، العلاقات الإنسانية، العلاقات العامة والتسويق، الموارد البشرية والمادية. والعمل على ضمان التغلب على كافة المعوقات الإدارية والتدريبية التى يمكن أن تحد منها.

- الكليات التقنية:

الكليات التقنية هي مؤسسات للتعليم الفنى الثانوى فوق المتوسط تمنح درجة الدبلوم فوق المتوسط، مدة الدراسة بها عامان دراسيان، يسبقهما فصل دراسى تحضيرى.

وتهدف إلى نشر التعليم الفني والتدريب المهني بمستوى متقدم يلبي الاحتياجات من العمالة الفنية الرفيعة المستوى، ويسهم في جهود التنمية.

- التعليم الفني والتدريب المهني:

تعددت مفاهيم التعليم الفني والتدريب التقني ومصطلحاته، فهناك من يرى أن التعليم الفني هو «نوع من التعليم النظامي المتضمن إعداداً تربوياً، وتوجيهياً مسلياً، واكتساباً للمهارات، والقدرات المهنية، ويقوم به مؤسسات نظامية على مستوى المدرسة الثانوية، .. وهذا التعليم يتم في ثلاث سنوات بعد المتوسط...» (عبد الوهاب، ١٩٨٥: ١٩-٢٠). كما يعرف بأنه «عملية تهدف إلى إعداد القوى البشرية العاملة المدربة في كافة المستويات المهنية والثقافية والمعرفية، مع ربط الأهداف المهنية بأهداف التربية العامة المعنية بتكوين المواطن الصالح ذي الشخصية المتكاملة الجوانب... وتعرفه المنظمة العامة للتربية والثقافة والعلوم بالاتفاق مع كل من الاتحاد العربي للتعليم التقني، ومنظمة اليونسكو بأنه ذلك النوع من التعليم النظامي الذي يتضمن الإعداد التربوي واكتساب المهارات والمعرفة المهنية، والذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية بمستوى الدراسة الثانوية بفرض إعداد عمال ماهرين في مختلف التخصصات .. لهم القدرة على التفيد والإنتاج» (أبوسنبل، ١٩٩٨: ١٧-١٨). أما التدريب المهني فيعرف بأنه «نشاط يتسم بالصيغة العملية لاكتساب المتدرب مهارات محددة في عملية الإنتاج والتشغيل، أو الصيانة أو الإدارة» (فلاته، ١٩٩٤: ٢٤). وغالباً يكون في المرحلة دون الثانوية، بمعنى أن شهادته لا تكون دبلوماً.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول بأن التعليم الفني هو ذلك التعليم النظامي الذي يعد الأفراد إعداداً تربوياً ومهارياً، ومدة الدراسة فيه ثلاث سنوات بعد إتمام المرحلة المتوسطة (الثانوية) ويسبق التعليم العالي، ويتم داخل معاهد ثانوية فنية صناعية، وتجارية، وزراعية وغيرها، من خلال تقديم مناهج خاصة لكل نوع من أنواعه، بفرض تأهيل القوى البشرية، وإعدادها للعمل الفني. أما التدريب المهني فيطلق على نوع من التدريب الذي يسعى إلى إكساب الأفراد مهارات حرفية يدوية، ويتم في مرحلة تسبق المرحلة المتوسطة (الإعدادية)، وبما يمكن المتدرب من الدخول في سوق العمل. أما مصطلح التعليم التقني، فهو يطلق على التعليم الذي يقتصر على إعداد المستوى الأوسط من العمالة، ويقدم بعد الثانوية في الكليات المتوسطة أو الكليات التقنية أو كليات المجتمع، ولدة تتراوح من عامين لثلاثة أعوام. ويتضمن دراسات نظرية،

وعملية، وتقنية، وتدريباً على المهارات ذات العلاقة، فضلاً عن الاهتمام ببناء الشخصية وتمييزها.

الجزء الثاني - الإطار النظري للدراسة:

أولاً - الكليات التقنية:

١- النشأة والتطور:

افتتحت أول كلية تقنية في مدينة الرياض عام ١٤٠٢هـ (١٩٨٣م)، ونظراً للنجاح الذي حققته والذي تواكب مع إقبال الشباب على الالتحاق بها، وكذلك رغبة الدولة في التوسع في هذا النوع من التعليم، تم افتتاح ثلاث كليات أخرى في جدة والدمام وبريدة، وتوالى بعد ذلك التوسع في افتتاح الكليات التقنية في كافة مناطق ومحافظات المملكة.

كما تم التوسع في التخصصات التقنية المقدمة بالكليات لتلبية كافة احتياجات المجتمع الترموية في المجالات والبيئات المختلفة، ومن أهم التخصصات المقدمة (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ١٩٩٩: ٦-١٢): ميكانيكا السيارات، تقنية الإنتاج، تقنية التمديدات الكهربائية، تقنية الإدارة البنكية، تقنية التحكم والسلامة في السيارات، تقنية التشييد، تقنية السياحة والفندقة، المحاسبة، الإدارة المكتبية، التسويق.

هذا وقد بلغ العدد الحالي للكليات التقنية (٢٤) كلية تقنية. كما بلغ إجمالي المتخرجين بها عام ٢٠٠٦/٢٠٠٥ (٤٠٥٨٦) متدرباً، وأصبح (٥٢٧٥٢) متدرباً عام ٢٠٠٦/٢٠٠٥. أما عدد الخريجين فقد بلغ عام ٢٠٠٦/٢٠٠٥ (١٠٠٥٦) خريجاً، وعام ٢٠٠٦/٢٠٠٥ كان عددهم (١١٠٧١) خريجاً (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ٢٠٠٧: ٣٢-٣٦). ويتضح من ذلك حجم التطور الكمي في أعداد الكليات والطلاب المتخرجين (المتدربين) والمدرسين والميزانية، ورغم ذلك فإن أعداد الخريجين لم تنمو بنفس الدرجة مما يدل على وجود هدر كبير في تلك الكليات، وأن هناك تحديات كبيرة يجب مواجهتها سواء على مستوى الكليات ونظم إدارتها أو على مستوى المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني باعتبارها الجهة المسؤولة مباشرة عن الإشراف على الكليات وإدارتها.

ويشير تحليل بيانات فوج دراسي بالكليات التقنية بدأ عام ١٩٩٨/٩٧ وانتهى عام ٢٠٠٣/٠٢ إلى المؤشرات التالية (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ب. ت. ٢٨):

- ارتفاع نسب الرسوب: (٢٢,٨٪) خلال العام الأول، (١٣,٢٪) خلال العام الثاني، (٧,٢٪) خلال العام الثالث.
- ارتفاع نسب التسرب: (١٨,٦٪) خلال العام الأول، (٤,٧٪) خلال العام الثاني، (٢,٠٪) خلال العام الثالث.
- ارتفاع عدد السنوات التعليمية المستثمرة: ويقدر (٤,٣٠) سنة دراسية في المتوسط بدلاً من ثلاث سنوات.

ويؤكد ما سبق على حقيقة واضحة مفادها وجود هدر تدريبي في الكليات التقنية مما يعني ضعف القدرة على تحقيق أهدافها وانخفاض الفعالية التنظيمية بها، والذي يعود إلى العديد من العوامل والأسباب وعلى رأسها التنظيم الإداري القائم والمنوط به تحقيق الأهداف الأساسية التي قامت من أجلها الكليات التقنية.

٢- أهداف الكليات التقنية،

يرتكز التعليم والتدريب التقني والمهني على افتراضين معياريين أولهما أن الهدف الأساسي - إن لم يكن الوحيد - هو: تعزيز النمو الاقتصادي عبر تنمية الموارد البشرية اللازمة لزيادة الإنتاجية والربح. وثانيهما إيجاد الكفاءات للعمل، وبناءً عليه تعزيز العمالة. وتشير التوصيات حول التعليم التقني والمهني للقرن الحادي والعشرين والتي نشرتها منظمة العمل الدولية بالاشتراك مع منظمة اليونسكو عام ٢٠٠٢ إلى أن التعليم والتدريب التقني والمهني بصفته جانباً حيوياً من العملية التعليمية يجب أن يحقق ما يلي (اليونسكو، يونيفوك، ٢٠٠٤: ١-٣):

- المساهمة في تحقيق أهداف المجتمع المتمثلة بإضفاء الطابع الديمقراطي وتعزيز التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، والعمل في الوقت نفسه على تنمية قدرة الأفراد من الرجال والنساء على المشاركة الفاعلة في تحديد هذه الأهداف وتحقيقها بغض النظر عن الدين أو العرق أو العمر.

- تعزيز التوصل إلى إدراك الجوانب العلمية والتكنولوجية للحضارة المعاصرة بطريقة تسمح للأشخاص بفهم بيئتهم وتمكنهم من العمل لصالحها، آخذين بعين الاعتبار

الانعكاسات الاجتماعية والسياسية والبيئية للتغير العلمى والتكنولوجى.

- تمكين الأشخاص من المساهمة فى تنمية مستدامة ملائمة بيئياً ... فى شتى ميادين الحياة.

هذا وتسعى الكليات التقنية لتحقيق الأهداف التالية (الحامد وآخرون، ٢٠٠٥: ١٦٧):

١- توسيع قاعدة القوى العاملة السعودية المؤهلة فى المجالات الفنية المختلفة.

٢- إمداد القطاعات الحكومية والأهلية بالأيدى العاملة الفنية والوطنية المؤهلة تأهيلاً علمياً وعملياً فى المهن التى يعتمد عليها الاقتصاد الوطنى وتنفيذ مشروعات التنمية.

٣- فتح قنوات جديدة للتعليم العالى لاستقبال الحاصلين على الثانوية العامة والثانوية الفنية.

وتقوم الكليات التقنية بتنفيذ إستراتيجية المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى والتى تركز على (الحامد وآخرون، ٢٠٠٥: ١٥٤-١٥٥: المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، ١٩٨٥: ٣٢):

- الإعداد والتدريب للقيام بالأعمال المهنية والحرفية فى القطاعات المختلفة.

- تقديم الفرص المتنوعة لمواصلة التعليم والتدريب البرنامجى المتخصص وفقاً للسن والقدرات والميول.

- تأهيل الكوادر الوطنية الفنية من المعلمين والمدرسين.

- إجراء البحوث والدراسات حول التعليم التقنى واحتياجات سوق العمل.

٣- تنظيم وإدارة الكليات التقنية:

رأى المسئولون عن التعليم فى المملكة أن أفضل سبيل لتركيز جهود تطوير التعليم التقنى هو إنشاء مؤسسة عامة تتولى مسئولية تنفيذ خطط التعليم الفنى، وإدارة مؤسساته لتحقيق أهداف هذا النوع من التعليم بالفعالية المطلوبة. وبالفعل تم إنشاء المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى عام ١٩٨٠م، ويتمتع المؤسسة بشخصية اعتبارية وباستقلال مالى وإدارى يجعلها قادرة على أداء مهامها بيسر وسهولة. وتنظم وقدار الكليات التقنية كما يلى:

- على المستوى المركزي:

١- مجلس إدارة المؤسسة: يتولى إدارة المؤسسة «مجلس إدارة برئاسة وزير العمل ويعين أعضائه من الجهات الحكومية ذات العلاقة، إلى جانب ممثلين عن القطاع الخاص يعينان بتوجيه من وزير العمل. ويكون للمؤسسة محافظ بالمرتبة الوظيفية الممتازة» (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ١٩٩٤: ٣٥-٣٦).

٢- مجلس الكليات التقنية: يشرف مجلس الكليات التقنية على «كافة الشؤون العلمية والإدارية للكليات، ويناط به تصريف الشؤون العلمية والإدارية والمالية وتنفيذ السياسة العامة للكليات التقنية. ويتألف من المحافظ رئيساً، نواب المحافظ، رئيس المجلس العلمي، عمداء الكليات، أمين مجلس الكليات، ثلاثة من ذوي الخبرة يعينهم رئيس مجلس الإدارة بناء على اقتراح المحافظ لمدة سنتين قابلتين للتجديد» (المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ١٩٩٤: ٤٣-٤٤).

٣- المجلس العلمي: يتولى المجلس العلمي للكليات الإشراف على الشؤون العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالكليات وشؤون البحوث والدراسات والنشر. ويوصى المجلس بالترقية والتعيين وفحص الإنتاج العلمي لأعضاء هيئات التدريس وتقويم الشهادات العلمية وفقاً للقواعد المعمول بها.

- على المستوى اللامركزي:

١- مجلس إدارة الكلية: يتألف مجلس الكلية من: العميد، وكلاء الكلية، رؤساء الأقسام، ثلاثة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة والدراسة في المجالات التقنية من خارج الكلية. ويختص مجلس الكلية بالنظر في أمور منها: اقتراح خطط التدريب أو تعديلها، اقتراح مواعيد القبول والتسجيل والامتحانات، اقتراح اللائحة الداخلية للكلية و خطة التدريب والابتعاث لمنسوبيها.

٢- عميد الكلية: ويكون مسئولاً عن إدارة وتسيير شؤون الكلية وتحقيق أهدافها.

٣- مجالس الأقسام بالكليات: يكون لكل قسم من أقسام الكلية مجلس يتألف من أعضاء هيئة التدريس فيه، ويتمتع كل مجلس بمجموعة من الصلاحيات في الشؤون العلمية والإدارية.

ثانياً - الفعالية التنظيمية:

١- مبررات الاهتمام بدراسات الفعالية التنظيمية:

أجريت دراسات عديدة حول الفعالية التنظيمية في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، وعاد الاهتمام بذات الموضوع مرة أخرى في الوقت الحالي، إذ اتضح للباحثين والإداريين شمولية وعمق موضوع الفعالية التنظيمية ومدى ارتباطها بالعديد من الفواحي الفنية والإدارية والسلوكية. وترتب على ذلك أن خصصت بعض المراكز البحثية والمعاهد العلمية - وخاصة في دول العالم المتقدم- جل اهتمامها لدراسة الفعالية التنظيمية. ولعل التصفح السريع لبعض محركات البحث على الإنترنت يؤكد تنوع وكثرة أعداد المراكز والوكالات والشركات والمعاهد التي تقدم خدماتها فيما يتعلق بالفعالية التنظيمية وقياساتها على وجه التحديد.

ومن أهم العوامل التي أدت إلى تنامي الاهتمام بموضوع الفعالية التنظيمية ما يلي (حريم، ٢٠٠٠: ٣٧-٣٨):

- ١- المنافسة الشديدة بين المنظمات والتي ازدادت حدتها في إطار العولمة والتي وضعت تحديات كبيرة أمام المنظمات أهمها الحرص على الإنتاجية والجودة.
- ٢- أنه لم يعد من المقبول الحكم على الفعالية التنظيمية على أساس معيار واحد فقط كالربحية، أو الكفاءة، أو الإنتاجية وغيرها.
- ٣- الاعتقاد المتزايد بأنه لا يوجد التنظيم الأمثل الذي يناسب جميع الأعمال والظروف.
- ٤- أن لكل نوع من التنظيم نتائج جيدة وفعالة تحت ظروف معينة مثل: نوع النشاط، العاملين، البيئة.

٢- تحليل مفهوم الفعالية التنظيمية:

سمعت العديد من النظريات الخاصة بعمليات التنظيم والإدارة لإيجاد منظمات ذات فعالية عالية. وتعود البدايات الأولى في دراسة الفعالية إلى جهود شستر برنارد C. Barnard في كتابه الشهير «وظائف المديرين»، ومن هذا الوقت أخذت الجهود تتوالى من خلال العديد من المقالات والدراسات والكتب التي تناولت موضوع الفعالية من زوايا ومداخل متنوعة.

- الفعالية من المفاهيم التي دار حولها جدل كبير نتيجة لمدلولاتها ولاستخداماتها المتنوعة، فضلاً عما يحيط بها من تفسيرات متنوعة تتأثر إلى حد بعيد بمدخل القياس المستخدمة في دراستها، والمعايير القياسية التي ينطلق منها كل مدخل أو نموذج، وكذلك العوامل التي تؤثر فيها والمحددات التي تعمل في إطارها. مما يجعل ذلك المفهوم واحداً من أكثر مفاهيم العلوم الاجتماعية وخاصة التنظيم والإدارة العامة والتربوية - إثارة للنقاش والجدل نظراً لتعدد الوصول لاتفاق حول المفهوم أو طرق قياسه بين الباحثين حتى داخل التخصص والميدان الدراسي الواحد. وغنى عن البيان أن ذلك أدى إلى المطالبة بتعليق البحث في مجال الفعالية التنظيمية أو إيقافه تماماً. والمتبع لتاريخ دراسات الفعالية يدرك أن الجهود البحثية توقفت بالفعل في هذا المجال البحثي في وقت ما، ثم لم تلبث أن عادت بقوة حاملة معها منهجيات وأدوات ومعايير جديدة لقياس الفعالية التنظيمية في الحقول البحثية المختلفة.

ولعل من المفيد في هذا السياق عرض بعض مفاهيم الفعالية التنظيمية التي أمكن استقراءها نتيجة مراجعة الأدبيات، وذلك بهدف تحديد معناها والتفريق بينها وبين ما قد يتداخل من مفاهيم قريبة معها كالكفاءة والكفاءة والفاعلية.

وتعنى الفعالية «بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة، وتقاس فعالية أى منظمة إدارية بمدى قدرتها على إنجاز الأهداف بأقل تكلفة وجهد، وتدل الفعالية الإدارية على مدى التفاعل والنشاط داخل المنظمة، ومدى التعاون المثمر والفعال بين الأجزاء الإدارية، وفعالية المنظمة تعتبر معياراً لمدى نجاحها في تحقيق الأهداف وإنجازها، وهنا تظهر أهمية وفعالية الإداريين وقدراتهم في العمل على تحقيق الأهداف المرسومة. وتزداد فعالية المنظمات إذا شعر الأفراد أن تحقيق أهدافهم الشخصية مرتبط مباشرة بأهداف المنظمات الإدارية» (نشوان؛ ونشوان، ٢٠٠٤: ٢١٢). وهناك مفاهيم متعددة للفعالية تدور في فلك قدرة المنظمة على إنجاز الأهداف المرسومة لها، وهي جميعاً تنتمي لأشهر مداخل قياس الفعالية والمعروف بمدخل الأهداف. أما دالتون ماكفرلاند McFarland D. فيرى أن الفعالية تعبر عن «مدى ما تحقق من نتائج وبالتالي فهي تقنى بالمرجات النهائية وليس بالوسائل المؤدية إلى تلك المخرجات» (McFarland, D. E., 1979: 5). فالفعالية تعنى وفقاً لذلك تحقيق وبلوغ نتائج محددة بمواصفات متفق عليها سابقاً، ويعبر هذا المفهوم عن مدخل آخر من مداخل البحث في الفعالية وقياساتها وهو المعروف بمدخل المخرجات.

ويرى سيف الإسلام مطر أن مفهومى الكفاءة والفعالية يستخدمان فى كثير من الدراسات مترادفين، أو يستعملان بطريقة يكتنفها الغموض فى كثير من الأحيان وبالتالي يمكن التعبير عن كليهما كما يلى (مطر، ١٩٨٤: ١٤٢-١٤٤):

- الكفاءة = المخرجات/ المدخلات (أى النسبة بين المدخلات والمخرجات).
- الفعالية = الأهداف \pm المخرجات/ الإستراتيجيات (أى دالة الأهداف الأكاديمية \pm المخرجات الملاحظة مقارنة بالإستراتيجيات المتبناة).

أما مصطلح الفاعلية Efficiency والذي يشيع استخدامه فى الدراسات التجريبية فيعبر بصفة عامة عن حجم الأثر (مربع ايتا) Effect Size وهو مصطلح إحصائى يدل على مجموعة من المقاييس الإحصائية التى يمكن أن يستخدمها الباحث فى العلوم التربوية والاجتماعية والنفسية للتعرف على الأهمية العلمية للنتائج التى أسفرت عنها بحوثه ودراساته، أى «مقدار الأثر الذى تحدثه المتغيرات المستقلة - المعالجة التجريبية - فى المتغير أو المتغيرات التابعة التى يقوم عليها تصميم البحث» (عمر، ٢٠٠٢: ٦٥٧). وبذلك ترتبط الفاعلية بالكفاية، والتى هى ثلاثية الأبعاد هى تتضمن مكون معرفى ومكون أدائى مهارى ومكون وجدانى. أما الفعالية فتربط بالكفاءة إذ إن الكفاءة تشتق من الفعالية كما هو معروف.

ويشير إبراهيم عبدالله المنيف إلى أن «الفعالية تختص بالإجابة عن السؤال: ماذا نريد أن نفعل؟ أما الكفاية أو الكفاءة فتختص بالإجابة عن السؤال: كيف نفعل؟» (المنيف، ١٩٨٠: ٢١٩). وجدير بالذكر الإشارة إلى أن التقويم يختلف عن التحقق من الفعالية فى كون الأول يحاول قياس الفائدة الكلية من حيث التكلفة لدورة أو برنامج ولا يقتصر على قياس إنجاز الأهداف الموضوعية (راى، ٢٠٠١: ١٥). ويعرف نبيل توفيق حسن فعالية الهيكل التنظيمى على أنها «العمل على استبعاد الأخطاء التنظيمية التى تظهر فى التطبيق والفهم الجيد للهيكل التنظيمى، فضلاً عن تطبيق المبادئ التنظيمية مع مراعاة أن ما يصلح من الحلول التنظيمية إنما يعتمد على ظروف وملازمات وأبعاد الموقف القائم» (حسن، ١٩٩١: ٢٥-٢٨).

ومن أبرز التعاريف لمفهوم الفعالية (Atwater & Zammuta R.F., 1983: 20-21):
146-151 (Atwater, 1994): تعريف برايس Price على أنها درجة إنجاز الأهداف المتعددة، وتعريف هانان وفريمان Hannan & Freeman على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والمخرجات الملاحظة، ويعرفها جورجيو بولوس وتاننوم

Georgopoulos & Tannenbaum على أنها المدى الذى تستطيع من خلاله المنظمة كنظام اجتماعى أن تتجزأ أهدافها بدون إضعاف وسائلها ومواردها وبدون تحميل أفرادها أية توترات أو أعباء، أما يوتشمان وسيشور Yuchtman & Seashore فيعرفها الفعالية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على حيابة المكانة الاجتماعية والاقتصادية والقدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها النادرة وبيئة عملها، أما بننجز وجودمان Pennings & Goodman فعرفها على أنها قدرة المنظمة على إرضاء كافة المنتفعين والمستفيدين وإزالة العوائق من أمامهم.

كما ترتبط الفعالية بالعديد من المتغيرات التى أوضحها كاميل وزملاؤه من خلال مراجعة شاملة للدراسات التى تمت فى مجال قياس الفعالية حيث خلص إلى وجود أكثر من خمس وعشرين متغيراً استخدمت كمقاييس للفعالية وهى: «الانتاجية، الكفاءة، الربح، الجودة، عدد الحوادث، النمو، معدل الغياب، الانقلابات، الرضا، الدافعية، الأخلاق، السيطرة والتحكم، الصراع، المرونة، الإجماع على الأهداف، الدور الوظيفى والإذعان للمعايير، مهارات المهام الإدارية، المهارات الشخصية الإدارية، الاتصالات، الاستعداد والمبادأة، الاستفادة من البيئة، التقويم الخارجى، الثبات، تمثل الأهداف التنظيمية، قيم الأفراد» (Campbell J. P., 1974: 39-40).

وفى دراسة أجراها ستيرز قام بتحليل سبعة عشر نموذجاً من نماذج قياس الفعالية وخلص إلى مجموعة من العوامل وعدد مرات تكرارها كما يوضحها الجدول التالى (Steers R. M., 1975: 549):

جدول (١)، أهم العوامل الداخلة فى قياس الفعالية التنظيمية وتكراراتها

مقياس القياس	التكرار	مقياس القياس	التكرار	مقياس القياس	التكرار
التكيف - المرونة	١٠	الكفاءة	٢	الغياب	٢
الإنتاجية	٦	الاحتفاظ بالأفراد	٢	التحكم بالبيئة	٢
الرضا	٥	النمو	٢	التطوير	٢
الربحية	٣	التكامل	٢	الكفاح والبقاء	٢
توفير الموارد	٢	الاتصالات الحرة	٢	أخرى	١

وتلك الدراسات توضح بجلاء تعقد مفهوم الفعالية وتعدد مرئياته وتنوع المعايير التى تدخل فى نماذج القياس الخاصة به. كما أنها توضح أن هناك بعض المعايير التى ترتبط بالواقع التنظيمى مباشرة، ومن ثم فهى إجرائية إلى حد كبير مثل الثبات والمرونة والنمو والأهداف التنظيمية، كما أن هناك أخرى مقترحة وترتبط بشكل غير مباشر بالأداء التنظيمى كالتغيب والإضراب عن العمل والمهارات الفردية الشخصية.

وفى التحليل النهائى يمكن القول بأن هناك قدراً كبيراً من التداخل والترابط والتكامل بين مفهومي الفعالية والكفاءة، إلا أنه يجب أن يؤخذ فى الاعتبار أن الكفاءة تشق من الفعالية وأن تحقق الكفاءة ليس يؤدى بالضرورة إلى بلوغ الفعالية برغم أن العكس صحيح. وبالتالي فالإدارى الفعال هو إدارى كفء، وليس العكس. أى أن الكفاءة أو الكفاية تتوقف عند النشاط والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحدودة فى المنظمة التعليمية ولا تعدى ذلك إلى ضمان تحقق وإنجاز الأهداف، فقد تتضاهر بعض العوامل والقيود التى تعوق تحقيق الأهداف المحددة.

٣- نماذج قياس الفعالية التنظيمية،

تتعدد النماذج التى يمكن استخدامها لقياس الفعالية التنظيمية، والتى تتعدد وتتوزع فى ضوء عدد من المعايير القياسية للفعالية وعلى رأسها الأهداف. وعلى الرغم من ذلك فمن المسلم به أن هناك عدداً من المعايير المشتركة بين المنظمات المختلفة بما فى ذلك التعليمية والربحية لقياس الفعالية، لكن هناك معايير تنطبق على منظمات بعينها دون غيرها. ولعل ذلك يعود لكثير من الأسباب منها تباين الأهداف العامة والخاصة لكل منظمة بعينها، وتنوع أنشطتها ودرجة تعقدها، فضلاً عن العوامل المتعلقة بنوعية البشر بها من قادة ومرؤسين.

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يرتبط بشكل وثيق بمفهوم المنظمة، حيث يؤدى «التنوع فى مفهوم المنظمات وفهم طبيعتها إلى تنوع أكثر فى النماذج والمداخل المهنية بقياس الفعالية، كما يؤدى ذلك أيضاً إلى نشوء العديد من المعوقات والمشكلات ذات الارتباط بالفعالية التنظيمية» (Cameron & Wetten, 1983: 4-6).

وكما هو معلوم، فالمنظمات يمكن النظر لها على أكثر من نحو منها ماهو تقليدى ومنها ما هو معاصر فهى مثلاً: كيانات عقلانية، تحالفات متعددة بين مجموعات من الأفراد، تعاونيات تلبى حاجات متعددة للأفراد، نظم إنتاجية ذات معنى، وحدات لتشغيل ومعالجة المعلومات، نظم مفتوحة.... إلى غير ذلك. وكل مفهوم يركز على

ظواهر معينة وأهداف محددة، وعلاقات بين متغيرات بعينها مما يؤدي إلى هذا التنوع الهائل والمشكل الذي يواجه الباحثين بشكل خاص ويؤدي إلى عدم الإجماع على مفهوم ونموذج محدد نسبياً للفعالية التنظيمية.

ويرى روس أشبي Ross Ashby أنه «لا توجد منظمة جيدة بالمعنى المطلق». فالأمر دائماً نسبى، فالمنظمة الجيدة في جانب معين استناداً لمعيار معين، قد تكون العكس في جانب آخر أو وفق معيار آخر» (حريم، ٢٠٠٠: ٢٧). وهناك مجموعة من المداخل (النماذج) لقياس الفعالية التنظيمية ومن أبرز تلك النماذج مايلي:

١- نموذج الهدف:

هو نموذج بسيط ومعمد في آن واحد يعكس الرؤية التقليدية والنموذجية للفعالية كما يعكس أكثر مفاهيم الفعالية انتشاراً، وهي صياغته السهلة يركز في قياس الفعالية على درجة تحقيق النتائج مثل الربح، والجودة، زيادة الإنتاج. وهنا تتم المقارنة بين الأهداف المحددة المعلنة، والمبدى الفعلى لتحقيقها. ويصبح النموذج معقداً حينما تتعدد الأهداف وتتضارب نظراً لعدم الاتفاق حولها أو حول أساليب تحقيقها ووسائل قياسها.

٢- نموذج الموارد:

طور هذا النموذج كل من «إفرايم يوتشمان وستانلى سيشور Yuchtman E. & Seashore S»، فمن خلال القيام بتحليل عاملى للأداء التنظيمى توصلا إلى مجموعة من المتغيرات المتعلقة بالفعالية التنظيمية، وقاما بترتيبها في صورة هرمية، حيث تأتي على القمة المعايير المثالية التي يمكن تقييمها على مدار الوقت مثل: الاستخدام الأمثل للموارد والفرص المتاحة، نجاح المنظمة في الحصول على الموارد القيمة والنادرة التي تحتاجها، السيطرة على بيئة العمل. ثم يلي ذلك المعايير قبل المثالية ثم المتغيرات الفرعية وهي كثيرة العدد وتتعلق بالأهداف الجزئية ووسائل تحقيقها (حريم، ٢٠٠٠: ٢٩-٤١؛ 55-56؛ Yuchtman E., 1967: 377-395؛ Seashore, S. E., 1983).

٣- نماذج رضا المشاركين:

وهي مجموعة من النماذج تعتمد على النظر للأفراد كأطر مرجعية رئيسية، ويتم التركيز على الرضا بما هو أبعد من كونه حالة معنوية أو نفسية، بل على أنه واحد من

أهداف عديدة تعتمد على تقديرات الأفراد حول نوعية العمل الذي تقوم به منظماتهم. ومن هذه النماذج مايلى (هال، ١٩٩١: ٥٨٥-٥٩٥؛ 27-33: Schneider.B.,1983):

١/٣ نموذج بيترو جورجيو Georgiou P.

وهو «النموذج المضاد Counter Paradigm» لنموذج الهدف، حيث يرى المنظمة كمجموعة مخرجات للتبادلات المعقدة بين أفراد يحاولون تحقيق أهداف متنوعة. كما اهتم النموذج بسلوك الأفراد، والحوافز المناسبة للبقاء، وتأثير البيئة على الأفراد.

٢/٣ نموذج شستر برنارد Barnard C. I.

حلل برنارد المنظمات كأدوات تعاون وتوزيع حوافز، ورأى أن المنظمة الفعالة هي التي يؤدي الأفراد فيها عملهم مقابل حوافز، وأن مساهمة كل فرد في تحقيق الأهداف الخاصة به، يكون في النهاية مساهمة في الرضا النهائي للآخرين، وأن الشعور بالرضا يؤدي إلى الاستمرار والبقاء وبالتالي الفعالية.

٣/٣ نموذج مايكل كيلى Keeley M.

اهتم النموذج برود أفعال الآخرين على الفعالية التنظيمية، واقترح فكرة «العدالة الاجتماعية Social Justice» للفعالية التنظيمية، حيث يمكن استخدام دور المنظمات في العمل على مضاعفة فرص الأشخاص الأقل حظاً في النظام الاجتماعي كمؤشر على الفعالية التنظيمية.

٤/٣ نموذج لاري كيومنجز Cummings L.

وينظر للمنظمة على أنها «أداة أو آلة Instrumental Org.» يتم بداخلها انخراط المشاركين في سلوك يرون أنه أداة لتحقيق أهدافهم، حيث يتوافر لهم الحرية الكاملة في استخدام المنظمة وأقسامها كأدوات لتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم.

٥/٣ نموذج جوهانس بنتجزويول جويدمان Pennings J. & Goodman P.

تتاول النموذج الأفراد أو ما يعرف بالمشاركين وركز على التحالفات التي تسود أية منظمة. ويرى كلاهما أن المنظمات فعالة إذا كان بالإمكان إرضاء الأشخاص المؤثرين، وإذا كانت النتائج تقارب أو تفوق الأهداف المتعددة المعلنه للمنظمة، وبالتالي فالأشخاص المؤثرون يعدون معوقات يجب التعامل معها. كما يربط النموذج بين الأهداف والمعوقات من جانب، ودوافع التحالف السائد من جانب آخر. أى أن الأهداف

والموقعات يكونان على نفس المحور وفي نفس منطقة النشاط لكن الفرق يكمن في الاهتمامات لدى الأفراد المشكلين للتحالف. فمثلاً: قد تهدف إحدى الجامعات لزيادة عدد الطلاب الملتحقين بها (هدف)، وهذا يمكن بالطبع أن يؤدي لانخفاض جودة البرامج الدراسية المقدمة (معوق). ومع ذلك قد يتم التقييد بالهدف مع الحفاظ على جودة معقولة، وذلك وفقاً لأولويات الإئتلاف السائد.

٤- نماذج الوظيفة الاجتماعية:

تعتمد هذه النماذج على مدخل آخر للفعالية يذهب إلى أبعد من مجرد رضا المشارك، ويشتمل على مساحة واسعة من الوظائف الاجتماعية والخدمات العامة التي تقدمها المنظمة للمجتمع التي هي جزء منه. وهنا يتضح السياق الاجتماعي ودور المنظمة حيال المجتمع الذي تحيا فيه والبيئة المحيطة بها، وبالتالي تمديد مفهوم الرضا والانتقال به لمجال أوسع من التطبيق على مستوى المجتمع «رضا المجتمع» ككل، وليس «رضا المشارك» فقط، فالمجتمع شريك أساسي في النجاح والفعالية. ومن أهمها ما يلي:

١/٤ نموذج تحليل الاختلال الوظيفي تشارلز بيررو. Perrow C:

رأى «بيررو» أن معظم دراسات الفعالية هي نوع من دراسات «تحليل المتغيرات» حيث «يتم العمل على عزل المتغيرات التي لها علاقة بمقاييس الفعالية. واقترح بدلاً من ذلك الشكل من التحليل أن يشتغل المحللون بنوعية أخرى من دراسات الفعالية تركز على تحليل الاختلال الوظيفي العام والذي يهتم بالإجابة عن سؤال الفعالية لمن؟. ويستخدم تحليل الاختلال الوظيفي العام كطريقة لعزل المنظمات ذات الأداء الضعيف مع محاولة تحسين ما تقدمه من خدمات ومنتجات. ويتم ذلك من خلال البحث عن منظمة ذات أداء عال ومحاولة التعرف على الأسباب المؤدية لهذا الارتفاع في الأداء» (هال، ١٩٩١: ٥٩٦-٦٠٠).

٢/٤ نموذج النظم تالكوت بارسونز. Parsons T:

ينظر إلى المنظمات كأنظمة اجتماعية تتبادل الطاقة والمكونات مع بعضها وتتكون من نظم ووحدات فرعية تتفاعل مع بعضها باعتماد متبادل، حيث يجب أن «تعمل على حل أربع مشكلات هي: التأقلم لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها المتسارعة، تحقيق الأهداف من خلال تحديدها وتحريك الموارد باتجاه الوصول لها، الدمج حيث

تيسيق وتوحيد العلاقات بين الأفراد والنظام في كيان واحد، الكمون أو المحافظة على أنماط دوافع وحوافز المنظمة. فالفعالية تقاس بمدى النجاح في حل تلك المشكلات، (جاكسون، وآخرون، ١٩٨٨: ٥٦-٥٧). فضلاً عن القدرة على المساهمة باستمرار في النظام الأكبر، مع الاهتمام بالمعلومات المرتبة ودورها في مساعدة المنظمة على التعلم من تجاربها وزيادة قدرتها على التكيف والاستمرار.

٥- نماذج المتناقضات:

من أبرزها (غانم، ٢٠٠٢: ٩٥-٩٨؛ هال، ١٩٩١: ٥٦١-٥٦٣؛ جاكسون، ١٩٨٨: ٦٠-٦١):

١/٥ نموذج التناقض Hall R.H.:

ينطلق هذا النموذج من فكرة مؤداها أن الفعالية في مجال ما ليست بالضرورة لها علاقة بالفعالية في مجال آخر. فزيادة عدد البحوث المنشورة لعضو هيئة التدريس يمثل مستوى عال من الفعالية، لكن ربما تنخفض الفعالية على مستوى التدريس أو الرعاية الطلابية أو النشاط. ولعل ذلك يؤكد مرة أخرى مدى تعدد أوجه ومجالات الفعالية.

٢/٥ نموذج تنافس القيم Rohrbach J., Kohn M. & Pounder J.:

يعد نموذج تنافس القيم Competing Values واحداً من أكثر نماذج الفعالية استخداماً، حيث استخدم في أكثر من أربعين مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم نظراً لمميزاته، حيث تتنافس القيم والأبعاد الخاصة بالفعالية على محاور النموذج القطرية مثل: بعد المرونة مقابل بعد التحكم، والمركزية والتكامل مقابل اللامركزية والتخصص، النمو واكتساب الموارد مقابل التحكم والاستقرار، التماسك والروح المعنوية مقابل الإنتاجية والكفاءة، التكيف والاستعداد مقابل الاتصال وإدارة المعلومات. وينتج عن ذلك أربعة نماذج هي نموذج النظام المفتوح، ونموذج العلاقات الإنسانية، ونموذج الأهداف العقلاني، ونموذج العملية الداخلي. ومن ثم سيكون لكل منظمة مستويات على كل محور، فالمنظمة الفعالة في السيطرة سوف تكون أقل فعالية في المرونة.. وهكذا.

٦- نماذج أخرى:

وهي مجموعة من النماذج التي تتناول الفعالية من وجهات نظر مغايرة لكن أيّاً منها لا يمثل اتجاهها قائماً بذاته.

١/٦ نموذج المقارنة:

يعمل هذا النموذج على مقارنة المنظمات في المواقف المتشابهة، ويؤكد على أن المنظمات الفعالة هي التي تنتج أكثر وينوعية أجود وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية والداخلية، إذا هورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة.

٢/٦ نموذج تعدد المنتفعين:

يعد هذا النموذج تعبيراً واضحاً عن وجهات النظر المتنوعة فيما يتعلق بالفعالية وقياساتها، حيث يدمج كلاً من مزايا نموذج الهدف ونموذج النظم. ووفقاً لهذا تعدد رؤى الفعالية بتعدد مجموعات الأفراد والمنتفعين من أفراد ومعلمين وإداريين وموظفين وطلاب ... إلى غير ذلك. مما يسمح بتعدد التقويم وتعدد القياس للفعالية.

٣/٦ نموذج الفعالية عبر المدى الزمني:

يمكن قياس الفعالية عبر الزمن (الوقت)، وهو يعد متفق عليه بصورة عامة، فالوقت يعنى البقاء والاستمرار ومن ثم يمكن ظهور نتائج الفعالية وتحقيق مؤشراتها. ومع ذلك فهو غير كافٍ خاصة في حالة المدى الزمني القصير وما يرتبط به من أهداف وقرارات.

يمكن القول أن معايير الفعالية على المدى الزمني القصير تتمثل في الإنتاج كمياً وكيفياً، الكفاءة، الرضا، المناخ العام للعمل، المنافع. أما على المدى المتوسط فتتمثل في التكيف والقدرة على التجاوب مع التغيرات داخل المنظمة وخارجها، وكذلك النمو بمعنى القدرة على استثمار الموارد في النشاطات المختلفة. أما الفعالية على المدى الزمني الطويل فتتمثل في البقاء والاستمرار (جاكسون، ١٩٨٨: ٥٨-٦٠).

ملاحظات على مداخل ونماذج قياس الفعالية التنظيمية:

من خلال العرض السابق لمداخل ونماذج قياس الفعالية يتضح ما يلي:

- تعدد وتباين مداخل قياس الفعالية التنظيمية للمنظمات العامة والتعليمية على السواء.

- أن كل مدخل من مداخل قياس الفعالية وكل نموذج من نماذجها يعتمد على عدد من المعايير الخاصة به. كما أن بعضاً من هذه المعايير قد تتداخل أو تظهر بصورة مختلفة أو متقاربة في أكثر من نموذج للفعالية التنظيمية.

- استخدام معايير مختلفة للحكم على الفعالية، وذلك وفقاً لرؤية ومصصلحة كل فئة.
- يلاحظ اتساع المفهوم ومجالات القياس فيما يتعلق بالفعالية التنظيمية، حيث امتدت معايير القياس إلى جوانب أخرى مثل: الجوانب الاقتصادية (العوائد والتكاليف والاستثمارات وغيرها من المقاييس المالية)، الجوانب الإنسانية (قيم البشر، قيم التنظيم، الثقافة التنظيمية، الأخلاق، الحرية، الشعور بالملكية، المواطف، ردود الأفعال، التعاملات، الحوافز، التكيف وغيرها)، الجوانب الإدارية والتنظيمية (الإداريون، العمليات، الهياكل، الرقابة، المرونة .. وغيرها)، الجوانب الاجتماعية والبيئية (التفاعل بين المنظمات والمجتمع المحيط بها، الخدمات الاجتماعية، العدالة الاجتماعية، الفرص الاجتماعية .. وغيرها).
- هناك اتفاق عام بين جمهور الباحثين والمنظرين في ميدان الإدارة العامة والتعليمية على أن تقييم فعالية المنظمة يرتبط مباشرة بأهدافها، لذا فالأهداف مكون رئيس يدخل ضمن أى نموذج أو مقياس للفعالية التنظيمية.
- تعدد وتنوع وتداخل الأهداف وخاصة فى منظمات التعليم التقنى والتدريب المهني، الأمر الذى يتطلب استخدام عدة معايير لقياس الفعالية وليس معياراً واحداً فقط كالخريجين أو سوق العمل أو التنظيم .. إلى غير ذلك.

٥- معوقات الفعالية التنظيمية،

مهما ازدادت فعالية المنظمة، فهي غير تامة، ولا تزال تعاني من بعض المعوقات التي تحد منها مما يتطلب بذل المزيد من الجهد للحد من تلك المعوقات. وعلى أى حال فإن هناك مجموعة من العوامل التي تلعب دوراً رئيساً في الحد من فعالية التنظيم الإداري القائم سواء على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة ككل.

وترتبط معوقات الفعالية التنظيمية بالأجهزة الإدارية للدول وخاصة النامية منها حيث يأتي على رأس هذه المعوقات «المحاكاة غير العقلانية للدول المتقدمة، دور النظم الاجتماعية والتقاليد من المعرفة والتجديد، فالكثير من الدول النامية لازالت خاضعة لنظم ومفاهيم اجتماعية تقليدية لا تحبذ التغيير، وبالتالي تقف حائلاً دون استخدام المعارف الجديدة في وضع وتحديد الأهداف التنظيمية وإنجازها، محدودية المعارف ومصاعب تداولها، هجرة الأدمغة من الدول النامية» (الأعرجي، ١٩٩٥ : ٤٦-٤٣).

ويعانى التعليم والتدريب التقنى والمهني من مشكلات عديدة ترتبط بفعاليته منها

«مشكلة التوجيه، والنقص الحقيقي في الدور الذي يمكنه أن يؤديه في تحويل الصناعة في بلد ما وفي تلبية طلبات سوق العمل واحتياجات المواطنين العاطلين عن العمل ولو بشكل جزئي. فلا يزال بعض الأشخاص يربطون التعليم والتدريب التقني والمهني بالقبائل المتدنية في مجال العمل، مما شجع على جعل متطلبات الالتحاق بالتعليم التقني متدنية المستوى بالمقارنة مع المتطلبات الضرورية للالتحاق بالتعليم الثانوي الأكاديمي» (اليونسكو، ٢٠٠٣: ٢).

فضلاً عن ذلك فإن طبيعة المناهج المستخدمة في التطوير الإداري والإستراتيجيات المعتمدة لتطوير الأجهزة والمنظمات التعليمية وتحسين فعاليتها -إن وجدت- لا تناسب السياق الثقافي الاجتماعي السائد داخل وخارج تلك المنظمات ولا تراعي اعتبارات وأصول المنهجية العلمية. بالإضافة إلى ذلك فهناك قلة المخصصات المالية، وقلة الخبرة لدى الإداريين، ونقص التجهيزات، وتقلل المركزية إلى غير ذلك من المشكلات.

ثالثاً - الاتجاهات المعاصرة في مجال تطوير التعليم التقني والتدريب المهني:

يستعرض الباحثان في هذا الجزء من دراستهما لبعض الاتجاهات المعاصرة في مجال إصلاح وتطوير التعليم التقني والتدريب المهني من أجل التعرف على أهم ملامح وتوجهات التطوير وبما يسهم في العمل على تحسين واقع التعليم التقني وتحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية. وسيتم عرض هذه الاتجاهات لمجموعة من الدول التي حققت تقدماً ملموساً في مسيرة تطوير التعليم التقني والتدريب المهني وذلك على النحو التالي:

١- توجهات اليونسكو:

عقدت منظمة اليونسكو خلال عام ٢٠٠٤ اجتماعين اهتمتا بتطوير التعليم التقني والتدريب المهني TVET وتطوير إدارة مؤسسات التعليم والتدريب المهني، وذلك بالتعاون مع منظمة العمل الدولية ومنظمة الأيسسك و ILO & ISESCO. ومن أهم نتائج هذين الاجتماعين ما يلي (Sulieman, 2006: 1-8):

- ربط التعليم التقني والتدريب المهني بأهداف منتدى التعليم للجميع EFAF المنعقد بداركار في إبريل عام ٢٠٠٠، وكذلك بالأهداف الإنمائية للألفية MDGs في سبتمبر عام ٢٠٠٠، وذلك على المستوى الدولي والإقليمي والعالمي. و الترتيب والتخطيط لتقديم مقررات حول التوجيه المهني و التقني مبكراً في مرحلة التعليم الأساسي لمساعدة التلاميذ على اختيار نوع الدراسة في المرحلة الثانوية.

- تبادل أفضل الخبرات في تطوير المناهج و المواد التعليمية الخاصة بالتعليم التقنى والتدريب المهنى على كافة المستويات الإقليمية والدولية والعالمية . وتحقيق المزيد من الارتباط بين الصناعة ومؤسسات الأعمال، وتخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التعليم التقنى والتدريب المهنى.

٢- ألمانيا،

رغم ما خلفته الحرب العالمية الثانية لألمانيا من دمار ومشكلات، استطاعت ألمانيا أن تقود الصناعة الأوربية بنجاح، وأن يصبح اقتصادها أقوى من أى دولة أوربية أخرى. فألمانيا تعد المنتج الثالث للسيارات فى العالم بعد اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، كما تفوقت فى مجالات أخرى عديدة على رأسها الهندسة الميكانيكية والصناعات الكيماوية.

ويعود ذلك إلى «الحرص على جودة المنتج، والتي تأتى من ارتفاع المستوى المهارى لقوة العمل، والذي يمكن عزوه مباشرة إلى نظام التعليم التقنى والمعروف بالنظام الثنائى التعاونى» (Petrosky, 2007: 4).

ويعد نظام التعليم التقنى والتدريب المهنى فى ألمانيا من أفضل النظم العالمية فى هذا المجال والتي تم تبنيها فى العديد من دول العالم، ويحقق هذا النظام ارتباطاً وثيقاً بين الصناعات الموجودة فى المجتمع، ونظم التعليم والتدريب التقنى والمهنى. ولقد وضعت ألمانيا عام ١٩٦٩ عدة قوانين تتعلق بالتعليم التقنى والتدريب المهنى. وتعمل هذه التشريعات على توثيق العلاقة بين الصناعة والمدارس التقنية والمهنية وقد عرفت هذه التشريعات بنظام التعليم الثنائى Dual system. ويركز هذا النظام على أن تقدم المدارس التقنية المعارف التقنية الأكاديمية وأن تقدم الصناعة ومؤسساتها المختلفة التدريب التقنى والمهنى من خلال تعاون حقيقى قوى يهدف إلى الإعداد الجيد للتقنيين فى كل مجالات العمل والصناعة، ويعنى ذلك وجود بيئتين للتعلم هما بيئة المدرسة التقنية، وبيئة الصناعة أو المصنع. هذا ويتحمل المصنع أجور المتدربين، وكلفة تشغيلهم، وتدريبهم، والمواد التى يستخدمونها، والتأمينات الخاصة بهم. كما يستجيب ذلك النظام للتغيرات الاجتماعية الحادثة، مما حدا بالسلطات التعليمية المسئولة فى ألمانيا إلى تعديل القوانين المتعلقة به، خاصة مع الإصلاح التريوى الذى تم فى ألمانيا عام ٢٠٠٤، حيث عمل القانون الجديد للتعليم التقنى والتدريب المهنى على توحيد التشريعات لكل من المدارس التقنية والصناعة من أجل تحسين فرص التدريب المقدمة

وتأكيد الجودة في البرامج التدريبية. ويزود هذا النظام المتدربين بأخلاقيات العمل، والخبرات الحقيقية ويعتمد النظام أساساً على توزيع وقت الدراسة من يوم إلى اثنين في المدرسة، ومن (٣ إلى ٤) أيام في المصنع. وبهذا فإن النظام الثنائي يعتمد على أربع خصائص أساسية هي (His-Chi,2006: 1-9):

- التعاون بين المدارس التقنية والمؤسسات الصناعية لتسمية المتدربين.
 - الكيان الثنائي للمتدربين، فهم طلاب يخضعون للنظم التربوية وتشريعاتها، وهم كذلك متدربون (تلامذة صناعيون) يخضعون لتشريعات موحدة تربط التعليم بالصناعة.
 - تدار هذه البرامج على مستويين الأول: السلطات المحلية والتي هي مسئولة عن المدارس التقنية، بينما السلطات المركزية الفيدرالية تكون مسئولة عن الإشراف على المؤسسات الصناعية القائمة بالتدريب.
 - المنهج الخاص بالمدارس التقنية يخضع للتنظيمات المدرسية والتشريعات الخاصة بكل منطقة (إقليم) كما يتبع التدريب التقني التشريعات الصادرة عام ١٩٦٩ والتي تنظم عملية التدريب على المستوى (المركزي) الفيدرالي.
- يعتبر نظام التدريب التعاوني نظاماً فعالاً من الناحية الاقتصادية، حيث يلزم الشركات التي لا ترغب في المشاركة فيه، ببعض الاشتراطات التي تحددها قوانين وتشريعات يتم تعديلها باستمرار، والتي تختلف نسبياً من نشاط لآخر، حيث ترتبط تلك الاشتراطات ببعض الجوانب مثل حصص الإنتاج، الضرائب، التسهيلات الممنوحة، الاعتبارات البيئية (Quoden,2004:4-6).

٣- إنجلترا:

نشأت الكليات والمعاهد التقنية في إنجلترا لمواجهة متطلبات الصناعة الحديثة، وقد أخذت في التوسع والانتشار بفضل الإصلاحات التشريعية في مجال التعليم التقني والمهني. وتتوزع أنماط الكليات التقنية في إنجلترا من كليات تقنية (نظام العاميين)، وكليات تقنية متقدمة (المعاهد البوليتكنيكية)، ويتم الدراسة وفقاً لنظامي التفرغ الكامل، والتفرغ الجزئي. ويعتمد نظام الدراسة على الفصول الدراسية. وتتراوح مدة الدراسة بين عامين وثلاثة أعوام دراسية، وذلك وفقاً لمدى التفرغ (جزئي، كلي) ومدى التناوب بين التعليم والعمل، كما أن هناك دراسة تمهيدية في بداية الالتحاق بالكليات والمعاهد وتكون لمدة عام دراسي.

وتدار الكليات التقنية المتوسطة من خلال المحليات، وعن طريق هيكل إدارى يتكون من عميد الكلية، وثلاثة وكلاء له (الشئون الإدارية، الشئون التعليمية، شئون الطلاب)، والمسئول عن التسجيل، المرشد النفسى والتربوى، بالإضافة للإداريين (16-23: Unesco, 1985).

وتم تطوير مناهج الكليات التقنية حيث بلغت نسبة الجوانب التطبيقية (٧١-٧٥٪) من ساعات الدراسة. كما تم تطوير البرامج الدراسية لتؤدى إلى الدبلوم العادى، الدبلوم العالى، البكالوريوس، تعليم الكبار، مع تقديم برامج مهنية لتعليم أبناء الطبقات الفقيرة حرف وأعمال مهنية بشكل بسيط وسريع، وبرامج منتهية تؤدى إلى سوق العمل، وبرامج انتقالية تساعد الطلاب على متابعة الدراسة فى الجامعة للحصول على البكالوريوس، وبرامج التعليم المستمر، وبرامج التعليم الصباحى والمسائى والحر والصفى (زعفرانى، ١٩٩٤ : ٦٦-٩١). ومن أهم التعديلات التى طرأت على التعليم الفنى ما قامت به الحكومة الإنجليزية عامى ١٩٩٤ و ٢٠٠٠ لتحسين صورة التعليم الفنى وتشجيع الطلاب على الإقبال على التعليم المرتكز على العمل، وتشجيع المجتمع وأصحاب الأعمال على المشاركة فى نظام التعليم الفنى حيث تم (2: Wikipedia Encyclopedia, 2007):

- إنشاء مجلس قطاع المهارات Sector Skills Council ويكون مسئولاً عن متابعة أداء الشركات والتزامها بالمشاركة، والإعداد للبرامج التدريبية والفنية والمهنية.
- تنظيم الشهادات الدراسية والمؤهلات التقنية على المستوى القومى.
- تأسيس اللجنة الإرشادية للمهن والتلمذة الصناعية MAAC والتي تهدف إلى التأكد من الجودة ومدى تطابقها مع المعايير العالمية.

كما يعد مركز بحوث المهارات والتعليم التقنى «LSRC» أحد أهم المراكز المسؤولة عن التعليم التقنى، ومن أهم مسئولياته إجراء البحوث الخاصة بتطوير التعليم الفنى، ومراجعة الإستراتيجيات العامة لسياسة التعليم الفنى فى إنجلترا (379: 392-Bailey, 2003).

٤- الولايات المتحدة الأمريكية:

نشأت الكليات التقنية وكليات المجتمع فى أمريكا نتيجة عدة عوامل أهمها تخفيف الضغط والعبء عن الجامعات، وإيجاد نوع من الإعداد المهنى والتقنى الذى يلبى احتياجات المجتمع من القوى العاملة المدربة.

وتهدف الكليات التقنية إلى (زعفراني، ١٩٩٤: ١٣٣-١٤٥): الاضطلاع بمسؤوليات التعليم التقنى والمهنى، دعم تعليم الكبار والتعليم المستمر، تقديم جزء من التعليم العام ضمن برامجها، زيادة الفرص التعليمية المقدمة للتعليم والتطوير، تحقيق احتياجات البيئة التى تتواجد بها. وتسير الدراسة بنظام الفصول الدراسية والساعات المعتمدة والوحدات الدراسية. وتبلغ مدة الدراسة عامين يمتزج فيهما التعليم العام النظرى بالتعليم والتدريب التقنى، حيث يمكن للخريج أن يلتحق بالجامعات والكليات ذات الأربع سنوات بعد التخرج، كما يمكن له أن يتوجه مباشرة إلى سوق العمل، أو أن يسعى نحو المزيد من التعمق فى التخصص التقنى.

وهيما يتعلق بالمناهج والمقررات الدراسية، فهناك مقررات تخصصية إجبارية، وأخرى اختيارية، وهناك مقررات مساعدة تعمل على تدعيم الارتباط بالمجتمع وتذليل الحواجز وكشف الرغبات والاستعدادات وتحديد الخبرات العملية السابقة للطلاب. وتقدم الكليات التقنية العديد من البرامج مثل: البرامج العامة وتعد الطلاب لمهنة معينة، البرامج الانتقالية وتعد الطلاب بما يوازي العاملين الأولين بالجامعات، البرامج الخاصة، برامج التعليم التعاونى، البرامج الصيفية، برامج الكبار والتعليم المستمر (Dale & Peltason, 1984: 15- 20).

وتميل سياسة القبول للأخذ بنظام الباب المفتوح، حيث تتاح الفرصة التعليمية لكافة الأفراد والطبقات، ويقبل كل الحاصلين على الثانوية العامة، مع الحرص على اجتياز بعض الاختبارات.

وهناك أنماط للقبول منها القبول التمييزى التفضيلى وفقاً للموقع الجغرافى، والقبول المبكر للمتميزين قبل تخرجهم من المدارس الثانوية، والقبول المؤجل نتيجة السفر أو العمل.

وتدير المحليات الكليات التقنية، حيث تتبع بعض الكليات مجلس إدارة التعليم بالولاية، وبعضها يتبع الجامعات الموجودة بالولاية أو بعض كلياتها. وأخذ مؤخرًا بتوحيد نظام الإدارة لكل الكليات التقنية من خلال مجلس إدارة التعليم بالولاية مع وجود إدارات متعددة للكليات على المستوى المحلى تتباين مسؤولياتها وصلاحياتها. ويتكون الهيكل الإدارى للكلية التقنية من: رئيس الكلية، عميد شئون الطلاب، عميد الخدمات الإدارية، عميد الخدمات التعليمية، عميد خدمات الإدارة.

٥- تايوان،

تبنّت تايوان النظام الشائى الألماني فى إعداد وتأهيل التقنيين بعد إجراء عدة تعديلات عليه ليتوافق مع المجتمع فى تايوان، حيث لوحظ أن (His-Chi, 2006: 9-7 & Chai-Cheng, 2006: 1-10): المؤسسات الصناعية تعارض عملية تدريب المتدربين من المدارس لأنها لا تعود عليها بالريح، كما أنها لا ترغب فى زيادة أعباء العمل الذى تقوم به. إذ إن مفهوم وفكر التدريب الشائى غير مقبول فى صورته الأصلية فى المجتمع التايوانى، لأن رجال الصناعة يرون أن الأفراد الذين يعملون فى المصانع يجب أن يكونوا ممتلكين بالفعل لمهارات العمل ولقدرات الإنتاج ذى الجودة العالية (وليس فى طريقهم إلى التدريب عليها). لذا تم تطوير هذا النظام ليصبح نظام البرامج التدريبية التعاونية البديلة (ACEP)، ويعنى هذا أن النظام التعليمى (التدريسي) أصبح جزءاً لا يتجزأ من الصناعة ويعمل على تزويد الطلاب (المتدربين) بالمهارات التقنية و المعارف المهنية وفقاً لأهداف البرامج التى يلتحقون بها. ويعتمد هذا النظام البديل على مشاركة وتعاون حقيقيين بين كل من السلطات الإدارية للتعليم، والصناعة، والمؤسسات الاجتماعية المدنية، والمدارس. ويقوم هذا النظام (البرنامج البديل) على تلقى الطلاب التعليم الأكاديمي والتقنى فى المدارس وأماكن العمل تبادلياً، حيث يقسم الطلاب فى كل برنامج إلى مجموعتين تتبادلان العمل فى المصانع من شهر إلى ثلاثة أشهر (تبادلياً). وينظم التعاون من خلال قانون العمل الذى يتيح للمدرسة قبول طلبات الالتحاق وفحصها واختيار الطلاب، والتعاقد مع المصانع والمؤسسات، مع ضمان حد أدنى من الأجور للمتدربين، إن الفرق الرئيس بين النظام الشائى الألماني وبرامج التدريب التعاونى البديلة يكمن فى توزيع الوقت بين المدارس و المصانع وتطوير قانون العمل.

٦- اليابان،

وضعت اليابان عام ١٩٩٦ خطة أساسية للعلوم والتكنولوجيا تركز أساساً على التعاون بين الصناعة و الجامعات، باعتبارها إستراتيجية لتحسين البنية الأساسية للتطوير والبحث العلمى القومى، كما تلا ذلك عام ١٩٩٧ إصلاح تربوى مهم كان أحد مكوناته الأساسية تطوير التعليم التقنى إيماناً بأن مستقبل اليابان الاقتصادى يعتمد على دعم القدرات الوطنية لبناء وتطوير التكنولوجيا الجديدة، على أن تلعب الجامعات دوراً مهماً فى هذا الصدد. ولتدعيم الارتباط والالتحام القوى بين المؤسسات التعليمية وقطاع الصناعة، تعتمد الإستراتيجية اليابانية على (Zahid, 2006: 3):

- تحسين عمليات تبادل المعلومات بين قطاع الصناعة والجامعات.
- تعديل السياسات ونظم الملكية الفكرية والتشريعات الخاصة بهما لتحسين عمليات نقل وتبادل الخبرات البشرية.
- تحسين التعاون فيما يتعلق بتنمية مناطق صناعية جديدة.
- الاستفادة من نتائج البحوث ومقترحاتها.

ويرى: ليونارد كانتور أن «قطاع الصناعة في اليابان يتكفل بتوفير معظم برامج التعليم الفني والتدريب المهني، وتقدر نسبة مشاركته بنحو ثلاثة أرباع تلك البرامج، أما الربع الباقي فتكفل ببعضه المؤسسات التعليمية الحكومية منها والخاصة المعتمدة من وزارة التربية والتعليم، والبعض الآخر تتيحه المؤسسات التي تديرها أو تعتمدها وزارة العمل». من ناحية أخرى فإن مناهج التعليم الفني والتدريب، تدرس ضمن نظام التعليم في المدارس الثانوية الفنية بصورة رئيسية، ونعني بها المدارس التي يلتحق بها الطلاب من سن الخامسة عشرة حتى الثامنة عشرة، وتكاد مناهج معظم تلك المدارس تقتصر على المواد الفنية بينما يجمع البعض منها بين المواد العامة والفنية» (كانتور، ١٩٩٦: ٦٦-٦٩).

٧- كوريا الجنوبية:

بدأ التعليم الفني الكوري في الستينيات في المدارس المهنية العليا ومن ثم المدارس الزراعية والهندسية والتجارية التابعة للجامعات ومؤسسات التعليم العسكرية والحكومية. وقد ركزت كلها حتى الآن على بناء الكفاءة الفنية. واعتمدت معظم المؤسسات على تقديم دورات دراسية لفصول كبيرة الحجم، فضلاً عن ممارسات تستخدم الأدوات والمعدات البسيطة، وذلك بسبب التوفر المحدود للموارد والتسهيلات وعدم وجود المدرسين المؤهلين. هذا يعني أن تعليم الكفاءة الفنية كان إلى حد ما موجهاً نظرياً/ معرفياً أكثر منه تدريباً على المهارة العملية.

وقد طرأت تغيرات مهمة في التعليم الفني خصوصاً في صناعة الخدمات والتي شملت إقامة دورات دراسية في مهارات تتعلق بالكمبيوتر وخدمات العميل، الأمر الذي يمكن اعتباره بداية الدخول نحو (مجتمع المعلومات) في كوريا، تحول إلى تلبية طلبات الصناعة، والتركيز على تشغيل الآلات والمكائن.

وقدمت الحكومة الكورية مجموعة من السياسات التي تهدف إلى تحسين سبل التعاون بين الصناعة والتعليم التقنى، منها ما هو على المستوى الإقليمي، وما هو على المستوى القطاعي، وما هو على المستوى الجامعي. فعلى المستوى الإقليمي قدمت كوريا سياسات تعليمية جديدة هدفت إلى رعاية الجامعات الإقليمية كي تعمل كقواعد إقليمية للنمو والتحديث بالتعاون مع المؤسسات الاقتصادية الإقليمية، الحكومة الإقليمية، مؤسسات البحث الإقليمية، الجامعات، ويتم ذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج شراكة علمية - تدريبية. كما يتم الآن تنفيذ مشروعات لجامعات إقليمية تخصصية تتخصص في مجال من المجالات الصناعية الإقليمية. وعلى المستوى القطاعي، تشجع الحكومة الكورية وتدعم إنشاء مجالس صناعية لكل صناعة من الصناعات، والتي وصلت إلى نحو عشرة مجالس صناعية لعشر صناعات مختلفة حتى الآن، كما تشجع الحكومة تدعيم وتعزيز مبادرات المشاركة بين مؤسسات القطاع الخاص لتنمية الموارد البشرية. وعلى المستوى الجامعي تسعى الجامعات الكورية إلى تقديم نماذج متعددة للتعاون بين الجامعات والصناعة من خلال العديد من المشاركات والمشروعات والكيانات التعاونية التي تدعمها وتديرها الجامعات (Zahid, 2006: 5).

٨- ماليزيا

واجه التعليم التقنى والتدريب المهني في ماليزيا العديد من التغيرات في السنوات الأخيرة نتيجة مجموعة من العوامل لعل أهمها: الاتجاه نحو الإنتاج المتخصص، المنافسة الشديدة في عالم الإنتاج والعمل، التطبيقات المتلاحقة للعلوم والتوسع في استخدام التكنولوجيا فائقة الصغر، التغيرات التي لحقت بالمهن والصناعات، عدم رضا الطلاب والتقنيين عن مستواهم من المهارة والمعرفة والذي صاحبه قلق كبير حول المستقبل المهني... وغير ذلك.

وسمياً نحو التميز في مجال التعليم التقنى والتدريب المهني اتجهت سياسة التعليم في ماليزيا نحو تبني عدة إجراءات لتحقيق التميز في مجال التعليم التقنى لعل أهمها (Abang&Johari, 2004: 1 - 5):

- تواصل الجهود للبقاء في حيز المنافسة العالمية المتمركز حول المعرفة والمهارة الكونية.

- تمكين الأفراد من تغيير أعمالهم ومهنهم «تغيير المستقبل المهني»، وتمكينهم من امتيعاب وتشغيل وإدارة التقنيات الحديثة والمستقبلية في مجالات العمل والصناعة.

- الاستثمار في البنية الأساسية للتعليم التقنى، وجعله أكثر التصاقاً بالتغيرات في ميادين المعرفة والمهارة والتكنولوجيا، مع الاهتمام ببناء القدرات والمهارات اللازمة لقوى العمل.

- التوسع في إنشاء مراكز تميز تعليمية وتدريبية عالية المستوى لبناء قدرات الشباب في مجال التعليم التقنى والتدريب المهنى، والتوجه نحو الشراكة مع المراكز العالمية والجامعات التقنية في كل من أمريكا وإنجلترا وأستراليا وكندا.

ويفضل هذه التوجهات أصبحت ماليزيا واحدة من أهم مراكز التعليم التقنى في آسيا، واتسم ما تقدمه هذه المراكز بالجودة العالية التي أصبحت جزءاً أساسياً من ثقافة المجتمع. وقد اتجهت التجربة الماليزية في تطوير التعليم نحو التوسع في إدخال التقانة وربط التعليم بالصناعات المحلية، بدلاً من الاكتفاء بلعب دور هامشى في عالم جديد يتشكل في ظل ثورة المعلومات وتقنيات الاتصالات والنانوتكنولوجى، وتحولت من دولة تكتفى بعمليات التجميع الصناعى التكميلى لصالح الشركات الكبرى متعددة الجنسيات، إلى كيان صناعى قوى وقادر على المنافسة العالمية.

إن وثيقة «رؤية ماليزيا» التى طرحها رئيس الوزراء الماليزى «مهاتير محمد» عام ٢٠٠٢ قد واجهت عدة تحديات لعل أهمها التأكيد على إقامة مجتمع علمى متقدم قادر على الإبداع واستشراف المستقبل وليس مجتمعاً مستهلكاً للتكنولوجيا، أى العمل على التحول من مجرد «مقاوّل صناعى» إلى «منتج حقيقى» لصناعات أعلى مستوى وأعلى قيمة. وكان من أهم انكاسات تلك الوثيقة مايلى (مكتب التربية العربى لدول الخليج، ٢٠٠٧: ٢):

- زيادة اهتمام وزارة التربية الماليزية بتطوير معارف التكنولوجيا الأساسية وقدرات الابتكار.

- تقديم مادة دراسية جديدة بسمى «المهارات الحية Living Skills» يتعلمها الطالب من الصف الرابع حتى التاسع، وتهدف إلى توثيق علاقة الطالب بالتكنولوجيا والاقتصاد، وتأهيله للتكيف مع احتياجات سوق العمل والمتطلبات المتغيرة للحياة المعاصرة.

- تدريس مادة مكملّة لمادة المهارات الحية، وهى مادة «الاختراعات» فى المدارس الثانوية تلبية لتدعيم الحاجة إلى عمالة قادرة تقنياً على الإسهام والابتكار فى العالم الصناعى.

- تقديم منح مالية للمدارس عن كل طالب يسجل في مقرر الاختراعات تتراوح من (١٢١٥ دولاراً إلى ١٥٥٠) سنوياً. على أن يقدم كل طالب منتجاً مبتكراً.
- تحويل أكثر من (٩٠٪) من المدارس العادية إلى مدارس ذكية "Smart Schools" تطبق المفاهيم التقنية في تعليمها، وترتبط بالإنترنت من خلال شبكة الألياف البصرية.

٩- إيران،

يعتبر نظام التعليم التقني والتدريب المهني في إيران نظاماً ناجحاً خاصة فيما يتعلق بمراعاة التوازن بين الذكور والإناث، حيث اتخذت بعض التحركات المهمة الهادفة إلى تحقيق المساواة بين الجنسين في مجال التعليم الفني والتدريب المهني من أهمها: وجود فرص متساوية للالتحاق، إلغاء كافة أنواع المعوقات القانونية أمام تعليم المرأة فنياً ومهنياً، دعم التعليم الفني للمرأة، توظيف المرأة، تحسين نسب ومؤشرات التعليم الفني والتدريب المهني للمرأة. هذا ويغطي التعليم التقني والتدريب المهني في إيران قطاعاً واسعاً يتضمن التدريب المهني غير الرسمي، الثانوية الفنية، الثانوية المهنية، الكليات التقنية والمهنية، الجامعات التطبيقية الشاملة. ولقد أشارت خطة التنمية للحكومة الإيرانية إلى الملامح الأساسية في سياسات التعليم الفني والتدريب المهني على النحو التالي (15-12: Jabarooty & Mehrpoyan, 2006):

- تحسين مستوى المهارات المهنية والتقنية، ومستوى التوظيف، ومستوى المعارف التخصصية للموارد البشرية بصفة عامة، وكذلك في كل المجالات والقطاعات المجتمعية.
- التعاون في تقديم التعليم التقني من خلال التركيز على الاستخدام الأمثل للطاقت والقدرات الراهنة للبلاد، وتحسين صورة التعليم التقني في عين المجتمع وقطاعاته المختلفة.
- تأسيس علاقات منطقية بين التعليم التقني واحتياجات سوق العمل في القطاعات المهنية المختلفة، مع التأكيد على تعزيز الاتجاهات الإبداعية في العمل.
- زيادة الجودة والفعالية للتعليم التقني، وإصلاح الهرم السكاني وتوزيعات العمل والعمالة.
- الاهتمام بتدريب القادة الإداريين باستمرار على مهارات إدارة مؤسسات التعليم التقني.

١٠- مصر:

بذلت محاولات لتطوير التعليم التقنى المصرى سعياً وراء تحسين جودته، ورفع معدلات الالتحاق به، وتحقيقاً للعديد من الأهداف التعليمية والتموية، لعل من أهمها وخاصة فى الآونة الأخيرة ما يلى:

برنامج «مبارك - كول» للتعليم الفنى:

انطلاقاً من حرص المجتمع المصرى على تطوير التعليم الفنى، وإيماناً بدوره الأساسى الرائد فى مجال التنمية، تم الاتفاق بين مصر وألمانيا على تطوير التعليم الفنى المصرى من خلال برنامج مبارك كول حيث قامت ألمانيا بمساعدة مصر فى تطوير التعليم والتدريب المهنى بإدخال نظام التعليم المهنى المزدوج (التعاونى) Dual System، والذى يهدف إلى توفير العمالة الفنية الماهرة المدربة على أسس علمية وعملية باستخدام أحدث أساليب التعليم والتكنولوجيا حيث يمضى الطالب يومين فى المدرسة لتلقى التعليم العام النظرى و الفنى وأربعة أيام فى المصنع للتدريب العملى، فضلاً عن تأهيل الشباب لفرص عمل جيدة داخل وخارج مصر، ويشارك فى البرنامج عدة أطراف هى: وزارة التربية والتعليم، أصحاب المصانع وجمعيات المستثمرين والاتحادات ورجال الأعمال والجمعيات غير الحكومية، الوكالة الألمانية للتعاون الفنى GTZ، ووزارة التجارة والصناعة المصرية، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية الجديدة، وزارة الكهرباء والطاقة، ووزارة التعاون الدولى.

وبلغ عدد المدارس الفنية المشاركة فى البرنامج (٤٤) مدرسة بها نحو ١٦٠٠٠ طالب وطالبة، وبلغ عدد المتخرجين من العمال المهرة من عام ١٩٩٨ حتى الآن (١٤٠٠٠) خريج، عدد المصانع المشاركة فى البرنامج (١٨٠٠) مصنع، و (٣٠٠) شركة مقاولات. وأرسل إلى التدريب فى ألمانيا (٦٠٠) طالب متدرب و (١٢٠) مدرباً. ونفذ المشروع فى (١٨) محافظة (على، ٢٠٠٦: ١-٧).

ومن أهم أهداف هذا البرنامج ما يلى (الشرقاوى، ٢٠٠٥: ٩٩-١٠٢):

- ١- توفير العمالة الفنية الماهرة المدربة على أسس علمية وعملية باستخدام أحدث أساليب التعليم والتكنولوجيا لخدمة الإنتاج المصرى.
- ٢- الاستئناء عن الاستعانة بالخبراء الأجانب من الخارج لإصلاح وصيانة المعدات و خطوط الإنتاج بالشركات والمصانع.

٢- تطبيق النظام المزدوج للتعليم الفني على المدى البعيد في جميع المهن والحرف والوظائف المعترف بها في مصر سواء في الصناعة أو في الزراعة... الخ.

٤- السعى على المدى البعيد من خلال تعديل قوانين التعليم و العمل على تطبيق مبدأ ضرورة الحصول على الترخيص لمزاولة المهنة.

ويتمثل التوجه المستقبلي للبرنامج في تنفيذ مشروع تطوير الوسائط المتعددة لإنتاج مساعدات التدريب و التدريس، والعمل على تطبيق المعايير القومية للتعليم، وزيادة الانفتاح على الدول العربية للتعاون في مجالات التعليم الفني و التدريب المهني.

مشروع تطوير الكليات التكنولوجية:

رؤية هذا المشروع هي إعداد وتأهيل الكوادر الفنية في تخصصات عديدة تخدم قطاعات اقتصادية مهمة. ويعمل المشروع على تطوير الكليات التكنولوجية لتكون مراكز تدريب معتمدة تخدم العاملين بقطاعات الإنتاج والخدمات، وكذلك الشباب في البيئة المحيطة الراغبين في تنمية مهاراتهم والحصول على ترخيص مزاولة المهن في التخصصات المختلفة. وقد هدف المشروع إلى أمور منها (وزارة التعليم العالي بجمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧: ٣):

١- تطوير الهيكل التنظيمي للمعاهد الفنية فوق المتوسطة وذلك بتجميع هذه المعاهد في (٨) ثمانى كليات تكنولوجية.

٢- تطوير أداء المعاهد الفنية فوق المتوسطة وذلك بتطوير البرامج والمناهج الدراسية وأعضاء هيئة التدريس والورش والمعامل بحيث تصبح الكليات التكنولوجية قادرة على تأهيل كوادر فنية في مختلف التخصصات.

٣- فتح قنوات للتدريس عن بعد والتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس.

٤- تطوير الهيكل التنظيمي للكليات التكنولوجية وتشكيل المجلس الأعلى للكليات التكنولوجية وتكوين مجلس الأمناء والمجلس الأكاديمي لكل كلية.

١١- تونس:

وفي تونس كان لاتفاقية إرساء منطقة للتبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي و الانفتاح على الاقتصاد العالمى بالغ الأثر على البلاد، مما أدى إلى الانخراط في مسار إصلاح

عميق من أجل تدعيم القدرات التنافسية، والارتقاء بالموارد البشرية، مما دفع إلى تطبيق خطة إصلاحية لمنظومة التكوين المهني استجابة للمتطلبات الجديدة للبلاد، وقد انطلقت خطة إصلاحية لمنظومة التكوين المهني استجابة للمتطلبات الجديدة للبلاد من الأهداف التالية: جعل تلبية احتياجات الاقتصاد من المهارات التقنية أساساً رئيسياً لكل خطط التعليم والتدريب التقني، رفع الطاقة الاستيعابية لجهاز التكوين والإعداد المهني، التوظيف الأمثل للموارد وتطبيق الجودة (البوسالمى، ٢٠٠٦: ١٢-١٩).

وأدى ذلك كله إلى ضرورة إعادة النظر في الطرق والمناهج التربوية التي كانت تعتمد عليها مؤسسات التعليم والتكوين المهني والتقني، وتم تبني منهجية «المقاربة حسب الكفايات في إعداد مناهج التكوين المهني»، وهذه المنهجية تعد طريقة لتطوير المناهج والمقررات التقنية تعتمد مباشرة على تحليل احتياجات التكوين التقني، كما يعبر عنها أخصائيو سوق العمل، ومن ثم تكوين كوادر عمل مؤهلة تأهيلاً جيداً بالكفاءات الضرورية لممارسة المهن والوظائف. وتعتمد هذه المنهجية على الخطوات التالية: تحديد الكفاءات الضرورية لممارسة المهن والوظائف، إعادة صياغة أهداف المناهج الدراسية، الارتباط المباشر بسوق العمل، اختيار أسس ومعايير محددة لتقويم الأداء.

الاتجاهات المعاصرة لتطوير التدريب التقني والمهني:

في ضوء مراجعة كل من الدراسات السابقة، والتجارب الدولية السابق عرضها يمكن استخلاص أهم الاتجاهات المعاصرة لتطوير التدريب التقني والمهني على النحو التالي:

١- الاتجاه نحو تأكيد دور التدريب التقني والمهني باعتباره سبيلاً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة، ومن ثم تنامي دور المجتمعات والحكومات والأجهزة المعنية في الاهتمام به ودعم مسيرة إصلاحه وتطويره.

٢- استمرارية عمليات إصلاح وتطوير التدريب التقني والمهني، سواء لتحقيق التقدم والرفاهية الاجتماعية، أو للحفاظ عليهما في عالم متغير وشديد المنافسة.

٣- الاتجاه نحو إعادة النظر في أهداف وإستراتيجيات التعليم الفني على المستوى الدولي.

٤- الاتجاه نحو الجودة والاعتماد في عمليات الإصلاح والتطوير لنظم التدريب التقني والمهني.

- ٥- الاتجاه نحو التوسع فى تطبيق نظم القبول المرنة، لتعظيم فرص القبول المتاحة أمام كافة الشرائح والطبقات الاجتماعية.
- ٦- الاتجاه نحو انفتاح نظم التعليم الفنى على مؤسسات التعليم العالى والجامعى، لتحقيق المساواة، وتقديم فرص أوسع وأعمق للنمو العلمى والتقنى رفيع المستوى، وتخفيف العبء الواقع على التعليم العام والجامعى.
- ٧- الاتجاه نحو الالتحام بالمجتمع وقطاعاته الصناعية والتجارية، وتوثيق الارتباط بين المؤسسات التعليمية والصناعة وسوق العمل.
- ٨- الاتجاه نحو إصلاح وتطوير التشريعات واللوائح والنظم الخاصة بالتعليم الفنى والتقنى، وأيضاً المرتبطة بسياسات العمل والتوظيف.
- ٩ - الاتجاه نحو تطوير القدرات الإدارية للأجهزة المسئولة عن إدارة التعليم التقنى والفنى.
- ١٠- الاتجاه نحو التوسع فى التعليم التقنى، وتحويل المعاهد الفنية إلى كليات تقنية (تكنولوجية) وكليات مجتمع فى بعض الدول، مع العمل على ربطها بالجامعات والمراكز الصناعية الكبيرة.

الجزء الثالث - الإطار التطبيقي للدراسة:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية وتحديد أهم المعوقات التى تحد منها، سواء التى تتعلق بالجانب التعليمى التدريبي، أو الجانب التنظيمى. الأمر الذى يسهم فى تحسين الفعالية وتطوير الأداء بالكليات.

ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم بناء استبانتين على النحو التالى:

الأولى: تتعلق بالتعرف على واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، ويمكن التعرف على مفرداتها ومقاياس استجاباتها الخماسى (أرفض بشدة، أرفض، محايد، أوافق، أوافق بشدة)، من خلال ملحق (١). وتتكون فى صورتها النهائية بعد تحكيمها وتعديلها من المحاور التالية:

جدول (٢)، توزيع محاور ومفردات الاستبانة الأولى

م	مسمى المحور	عدد المفردات	م	مسمى المحور	عدد المفردات
١	الرؤية والمهام	٥	٧	القادة الإداريون	٦
٢	الأهداف والإستراتيجيات	٨	٨	المستقيدون	٨
٣	الهيكل التنظيمي	١٠	٩	العلاقات الإنسانية	٦
٤	العمليات الإدارية	٣٠	١٠	العلاقات العامة والتسويق	٧
٥	الجودة	٥	١١	الموارد البشرية والمادية	٦
٦	المخرجات	٧		مجموع المفردات	٩٨

الثانية: وتتعلق بالتعرف على معوقات الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية. ويمكن التعرف على مفرداتها من جدول (١١-١٢)، علماً بأن مقياس استجابات الأداة خماسياً (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وتتكون هي صورتها النهائية بعد تحكيمها وتعديلها من المحورين التاليين:

جدول (٣)، توزيع محاور ومفردات الاستبانة الثانية

مسلسل	مسمى المحور	عدد المفردات
١	معوقات تتعلق بالتنظيم الإداري	١٨
٢	معوقات تتعلق بالعملية التدريبية	١٥
	مجموع المفردات	٣٣

كما تم تطبيق الدراسة على عينة من عمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئات التدريب بالكليات. ومن الجدير بالذكر أنه تم توزيع أداتي الدراسة على جميع الكليات التقنية بالمملكة بالبريد وعددها (٣٤ كلية)، بمعدل عشر استبانات لكل كلية، وتم ارفاق بيان يوضح آلية التوزيع والتي كانت على النحو التالي: (استبانة

واحدة لكل من عميد الكلية، وأخرى لوكيل الكلية للتدريب، وثلاث استبانات لرؤساء الأقسام، وست استبانات لأعضاء هيئة التدريب)، أي أن مجموع ما تم إرساله بلغ (٢٤٠ استبانة). علماً بأن مجتمع الدراسة يتكون من: (٣٤ عميداً، ٣٤ وكيلاً للتدريب، ١٥٠ رئيساً للأقسام الفنية المختلفة)، وقد تلقى الباحثان ما مجموعه (١١٢ استبانة) صالحة للتحليل الإحصائي، بعد استبعاد (٢٨ استبانة) كونها غير مكتملة. والجدول التالي يوضح توصيف العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

جدول (٤): وصف وتوزيع عينة الدراسة

العينة	المسمى الوظيفي			المستوى التعليمي			سنوات الخبرة	
	عميد كلية	وكيل كلية	رئيس قسم	عضو هيئة تدريسي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أقل من ١٠ سنوات
العدد	٢٥	٣٢	٢٥	٣٠	٢٩	٥٣	٣٠	٤١
المجموع	١١٢			١١٢			١١٢	

رابعاً - التحليل الإحصائي والنتائج والتفسيرات:

فيما يتعلق بثبات أدوات الدراسة:

تم حساب ثبات الاستبانة الأولى من خلال برنامج SPSS الإصدار الحادي عشر، ويمكن عرض النتائج الخاصة بالثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ) على النحو التالي:

جدول (٥): قيم معاملات الثبات للأداة الأولى (واقع الفعالية التنظيمية)

م	ثبات المحور	معامل α	م	ثبات المحور	معامل α
١	الرؤية والمهام	٠,٨٦٥	٧	القادة الإداريون	٠,٨٤٤
٢	الأهداف والاستراتيجيات	٠,٧٩٧	٨	المستقيدين	٠,٨٤٦
٣	الهيكل التنظيمي	٠,٨٣٠	٩	العلاقات الإنسانية	٠,٨٣٠
٤	العمليات الإدارية	٠,٩١٨	١٠	العلاقات العامة والتسويق	٠,٨٥٦
٥	الجودة	٠,٧٧٤	١١	الموارد البشرية والمادية	٠,٩٢٨
٦	المخرجات	٠,٧٧٧		الاستبانة ككل	٠,٩٧٨

وقد بلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (٠,٩٧٨) وهى قيمة تدل على درجة مرتفعة من الثبات يمكن الاطمئنان لها. كما تم حساب الثبات لكل مفردة من مفردات الأداة حيث تراوحت قيمة معامل الثبات لكل مفردة بين (٠,٨٠) و (٠,٩٥٣) وهى أيضاً تدل على ثبات مرتفع لكل مفردة من المفردات الخاصة بالأداة الأولى.

تم حساب ثبات الاستبانة الثانية للدراسة الميدانية، ويمكن عرض النتائج الخاصة بالثبات (بطريقة معامل ألفا كرونباخ) على النحو التالى:

جدول (٦): قيم معاملات الثبات للأداة الثانية (معوقات الفعالية التنظيمية)

مسلسل	ثبات المحور	عدد المفردات	معامل α
١	معوقات تتعلق بالتنظيم الإدارى	١٨	٠,٩٢٨
٢	معوقات تتعلق بالعملية التدريسية	١٥	٠,٩٠٢
	الاستبانة ككل	٣٣	٠,٩٤٧

وقد بلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (٠,٩٤٧) وهى قيمة تدل على درجة مرتفعة من الثبات يمكن الاطمئنان لها. كما تم حساب الثبات لكل مفردة من مفردات الأداة حيث تراوحت قيمة معامل الثبات لكل مفردة بين (٠,٩٠) و (٠,٩٣٠) وهى أيضاً تدل على ثبات مرتفع لكل مفردة من المفردات الخاصة بالأداة الثانية.

فيما يتعلق بصدق أدوات الدراسة:

تم حساب صدق الاستبانة الأولى من خلال برنامج SPSS الإصدار الحادى عشر، ويمكن عرض النتائج الخاصة بالصدق (بطريقة الاتساق الداخلى: معامل الارتباط "r" بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأداة) على النحو التالى:

جدول (٧): قيم معاملات الصدق للأداة الأولى (واقع الفعالية التنظيمية)

م	المحور	"r"	م	المحور	"r"
١	الرؤية والمهام	٠,٧٥٣	٧	القادة الإداريون	٠,٧٨١
٢	الأهداف والإستراتيجيات	٠,٨١٦	٨	المستفيدون	٠,٧٢٥
٣	الهيكل التنظيمى	٠,٨٠١	٩	العلاقات الإنسانية	٠,٧٣٦

٤	العمليات الإدارية	٠,٩٤٥	١٠	العلاقات العامة والتسويق	٠,٢٩٤
٥	الجودة	٠,٨١١	١١	الموارد البشرية والمادية	٠,٧٨٠
٦	المخرجات	٠,٧١٩			

وتدل قيم معاملات الارتباط كما جاءت في الجدول السابق على درجة جيدة من الصديق يمكن الاطمئنان لها. كما تم حساب معاملات الصديق لكل مفردة من مفردات الاستبانة ككل (الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للأداة) ودلت جميع معاملات الارتباط على درجة معقولة من الصديق.

كما تم حساب صديق الاستبانة الثانية، ويمكن عرض النتائج الخاصة بالصديق بطريقة الاتساق الداخلي على النحو التالي:

جدول (٨): قيم معاملات الصديق للأداة الثانية (مواقف الفعالية التنظيمية)

مسلسل	المحور	معامل الارتباط
١	مواقف خاصة بالتنظيم الإداري	٠,٩٤١
٢	مواقف متعلقة بالعملية التدريبية	٠,٩٠٥

وتدل قيم معاملات الارتباط كما جاءت في الجدول السابق على درجة عالية من الصديق يمكن الاطمئنان لها. هذا وقد تم تحكيم الاستبانتين من خلال عرضهما على ثلاثة من المحكمين والأخذ بتعديلاتهم ومقترحاتهم.

فيما يتعلق بواقع الفعالية التنظيمية للكلية التقنية من خلال إدراكات العينة ككل،

للتعرف على واقع الفعالية التنظيمية للكلية التقنية تم الاعتماد على النسبة المئوية حيث تمت مقارنة إدراكات الأفراد كما تعبر عنها المتوسطات والانحرافات المعيارية بالقيمة القصوى الخاصة لكل محور - وهي تنتج عن ضرب عدد مفردات المحور في قيمة أعلى استجابة وهي (٥) - وذلك لحساب النسبة المئوية للمتوسط المسجل للمحور من القيمة القصوى المفترضة للمحور. وبعد ذلك مؤشراً نسبياً لحساب الفعالية التنظيمية، نظراً لأننا لا نتحدث عن مجرد الكفاءة التنظيمية. فالفعالية ترتبط مباشرة بإنجاز وتحقيق الأهداف - مع بقاء تعددها وترتيبها محل خلاف بين

الباحثين - وربما العمل على تجاوزها كما سبق عرضه في مناقشة المفهوم. إضافة إلى ذلك لمحاولة معادلة تأثير عوامل مثل المرجعية الاجتماعية وإعطاء صورة متفائلة ربما لا يؤكد الواقع الفعلي كما تشير إليه المشاهدات والمعدلات الرقمية الخاصة بالكليات التقنية. فضلا عن هذا فالفعالية تحتاج في تقديرها والحكم عليها إلى معيار يتسم بالصرامة، وهذا لا يمنع التسليم بوجود معوقات ومشكلات تحول - بطبيعة الحال - دون استيفاء مثل هذا المعيار الصارم. مع ملاحظة أنه لا يوجد حسب علم الباحثين معيار محدد ومتفق عليه للحكم على ارتفاع أو انخفاض الفعالية التنظيمية، لذا فقد أخذ الباحثان بمبدأ أن الأصل هو بلوغ الأهداف وربما تجاوزها أي تحقيق نسبة (١٠٠٪). ويوضح الجدول التالي نتائج واقع الفعالية التنظيمية كما توضحها المتوسطات والنسب المئوية والتي يمكن تفسيرها على النحو التالي:

جدول (٩): واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل

مسلسل	المحور	عدد المفردات	٤	٥	أعلى قيمة مفترضة	النسبة المئوية
١	الرؤية والمهام	٥	١٨،٤٤	٤،٢٨	٢٥	٧٣،٧٥٪
٢	الأهداف والإستراتيجيات	٨	٢٢،٢١	٣،٧٩	٤٠	٥٥،٥٢٪
٣	الهيكل التنظيمي	١٠	٣٤،٧٢	٦،٢٨	٥٠	٦٩،٤٥٪
١/٤	صنع القرار	٥	١٩،٢٠	٣،٦٩	٢٥	٧٦،٧٩٪
٢/٤	القيادة	٤	١٦،٠٢	٢،٧٦	٢٠	٨٠،٠٩٪
٣/٤	الرقابة والمتابعة	٤	١٣،٥٤	٣،٢٦	٢٠	٦٧،٦٨٪
٤/٤	التسيق	٤	١٥،٧٢	٢،٣٥	٢٠	٧٨،٦٢٪
٥/٤	التخطيط	٣	١١،٠٥	٢،٣٧	١٥	٧٣،٦٩٪
٦/٤	إدارة المعلومات	٦	٢٢،٠٠	٣،٩٦	٣٠	٧٣،٣٣٪
٧/٤	التقويم والتغذية الراجعة	٤	١٢،٧١	٣،٤٩	٢٠	٦٨،٥٣٪

٤	مجموع العمليات الإدارية ككل	٣٠	١١١,٢٣	١٨,١٢	١٥٠	٧٤,١٥%
٥	الجودة	٥	١٧,٥٦	٤,٤٧	٢٥	٧٠,٢٥%
٦	المخرجات	٧	٣٣,٨٣	٣,٧٩	٢٥	٦٨,٠٩%
٧	القادة الإداريون	٦	٢١,٨٦	٣,٨٣	٣٠	٧٢,٨٦%
٨	المستفيدون	٨	٢٧,٦١	٥,٠٣	٤٠	٦٩,٠٢%
٩	العلاقات الإنسانية	٦	٢٤,٢٩	٣,٤٢	٣٠	٨٠,٩٥%
١٠	العلاقات العامة والتسويق	٧	٢٥,٩٨	٤,٥٢	٣٥	٧٤,٢٣%
١١	الموارد البشرية والمادية	٦	٢٠,٩٥	٤,٢٨	٣٠	٦٩,٨٢%
	ككل (واقع الفعالية التنظيمية)	٩٦	٣٤٨,٦٨	٥٠,٦١	٤٨٠	٧٢,٦٤%

دلت المتوسطات والنسب المئوية كما جاءت في الجدول السابق على انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية للكلية التقنية، سواء ما يتعلق بالواقع العام بمنظوره الكلي، أو فيما يتعلق بالأبعاد المكونة له ويمكن مناقشة ذلك على النحو التالي:

بلغ متوسط المحور الأول والخاص بالرؤية والمهام (١٨,٤٤)، بانحراف معياري قدره (٤,٢٨)، وبالتالي كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٧٣,٧٥%). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم تتحقق الرؤية والمهام الخاصة بالكلية بالشكل المطلوب ولم تتجزأ بالمستوى الذي يشير إلى تحقق الفعالية. ويعود هذا إلى: أنه توجد رؤية عامة للكلية ككل، لكن على مستوى الكلية الواحدة تغيب هذه الرؤية، أن المركزية الإدارية تلعب دوراً كبيراً في عدم قيام كل كلية بصياغة الرؤية والمهام الخاصة، القصور في تحقيق الإنجازات المتوقعة من الكليات نظراً لغياب الرؤية والمهام المحددة لكل كلية والتي يجب إعلانها لجميع العاملين والمتعاملين مع الكلية.

بلغ متوسط المحور الثاني والخاص بالأهداف والإستراتيجيات (٢١,٢٢)، بانحراف معياري قدره (٣,٧٩)، وبالتالي كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٥٥,٥٢%). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم تتحقق الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالكلية بالشكل المطلوب ولم تتجزأ بالمستوى الذي يشير إلى

تحقق الفعالية، ويعود هذا إلى: غياب التخطيط الإستراتيجي على مستوى الكلية، ومن ثم لا تملك الكليات خططا إستراتيجية واضحة تحدد أهدافها وسبل تحقيقها، القصور في فهم الأهداف ومن ثم عدم توضيحها وإعلانها والعمل على بلوغها بالشكل المطلوب، وذلك نتيجة المركزية الشديدة التي تتعدم معها فرص المشاركة في صياغة الأهداف.

بلغ متوسط المحور الثالث والخاص بالهيكل التنظيمي (٢٤, ٧٢)، بانحراف معياري قدره (٦, ٢٨)، وبالتالي كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٤٥, ٦٩)٪. وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم يحقق الهيكل التنظيمي أهدافه ووظائفه بالشكل المطلوب والذي يؤدي إلى تحقق الفعالية، ويعود هذا إلى: المركزية الإدارية بكل ما ينتج عنها من قصور في حجم الصلاحيات وإنعدام المجال لتفويض الصلاحيات التي يحتاجها القادة والإداريون على مستوى الكليات لتسيير وإنجاز العمل التنظيمي والتدريب بالكليات، جمود الهيكل التنظيمي على المستوى المركزي وعلى مستوى الكليات، حيث لم يتغير منذ خمس سنوات كاملة، علما بأن الدراسات تشير إلى ضرورة إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لمؤسسات إعداد القوى العاملة التقنية نظرا لما يحدث من تغيرات متلاحقة وسريعة في هذا المجال تتطلب من تلك الهياكل المواكبة والمسايرة والمنافسة، قلة الوظائف الإدارية (مثل: مدير شئون موظفين، مدير صيانة، مدير شئون مالية، أمين مكتبة، سكرتير، ناسخ)، وبالتالي ضعف وشكلية الهياكل التنظيمية القائمة بالكليات، ضعف أساليب ووسائل الاتصال داخل الكليات مما ينتج عنه صعوبة تبادل المعلومات والاتصالات بين كافة المستويات الإدارية بالكلية.

بلغ متوسط المحور الرابع ككل والخاص بالعمليات الإدارية (٢٢, ١١)، بانحراف معياري قدره (١٢, ١٨)، وبالتالي كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (١٥, ٧٤)٪. وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم تحقق العمليات الإدارية الفعالية بالشكل المطلوب ولم تتجز بالمستوى الذي يشير إلى تحقق الفعالية. ويعود هذا إلى: المركزية الإدارية، ضعف القدرات الإدارية والقيادية للقائمين على إدارة الكليات التقنية، ضعف نظم التدريب وتنمية القدرات القيادية على المستوى المركزي واللامركزي، ضعف الاتصالات والتنسيق. كما أكدت النسب المعبرة عن مستوى الفعالية لكل عملية من العمليات الإدارية الأساسية على انخفاض الفعالية، حيث تراوحت المتوسطات لتلك العمليات بين (٠٥, ١١)، و(٧٢, ١٧) بانحرافات معيارية تراوحت بين (٢, ٣٥)، و(٢, ٩٦).

- النسبة المئوية لفعالية عملية صنع القرار (٧٩, ٧٦٪)، ويعود هذا إلى: المركزية الشديدة، وضعف مستوى المشاركة، وأن الكثير من القرارات الإدارية على مستوى بعض الكليات تشوبها بعض الأخطاء الناجمة عن عوامل ترتبط بالتوقيت والإمكانات المادية والبشرية.

- النسبة المئوية لفعالية عملية القيادة (٨٠, ٠٩٪)، ويعود هذا إلى: عدم استقرار القيادات الإدارية بالكليات وكثرة تقلبها، ضعف نظام الحوافز اللازم لجذب القيادات الإدارية المتميزة، ضعف المهارات والصفات اللازمة للقيادة عند بعض الأفراد.

- النسبة المئوية لفعالية عملية الرقابة والمتابعة (٦٨, ٦٧٪)، ويعود هذا إلى: غياب المعايير والآليات الرقابية بالعديد من الكليات، ضعف دور المؤسسة العامة فيما يتعلق بالرقابة المباشرة والرسمية على الكليات، واعتمادها على الرقابة الخارجية متمثلة في ديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة والتحقيق وهي جهات رقابية مستقلة، التداخل بين وزارة العمل والمؤسسة العامة وعدم الوضوح فيما يتعلق بدور كل منهما في متابعة الخريجين وتقييم مستوى أدائهم في سوق العمل، غياب آليات العمل المهني المستمر للخريجين على مستوى الكليات والمجتمع ككل.

- النسبة المئوية لفعالية عملية التنسيق (٦٢, ٧٨٪)، ويعود هذا إلى ضعف الارتباط بين الكليات والقطاعات الصناعية والتجارية داخل المجتمع، ضعف الاتصال الإداري ومحدوديته داخل الكليات.

- النسبة المئوية لفعالية عملية التخطيط (٦٩, ٧٣٪)، ويعود هذا إلى: غياب التخطيط الإستراتيجي والإجرائي على مستوى بعض الكليات، ضعف التفاعل مع الخطط الموضوعية من قبل المؤسسة العامة.

- النسبة المئوية لفعالية عملية إدارة المعلومات (٣٣, ٧٣٪)، ويعود هذا إلى: ضعف المهارات اللازمة للتعامل مع نظم المعلومات والاتصالات المتوفرة بالكليات لدى بعض الأفراد، ضعف الارتباط بين نظم المعلومات وعملية صنع القرارات الإدارية بالكليات، غياب قواعد البيانات الخاصة بسوق العمل واحتياجاته من العمالة.

- النسبة المئوية لفعالية عملية التقويم والتغذية الراجعة (٥٣, ٦٨٪)، ويعود هذا إلى عدم وجود آلية للتقويم والتغذية الراجعة من الأساس مما يضعف عمليات التصحيح والإصلاح، ضعف قنوات التغذية الراجعة وعدم الاستفادة منها.

كما بلغ متوسط المحور الخامس والخاص بالجودة (٥٦، ١٧)، بانحراف معياري قدره (٤٧، ٤)، وبالتالي كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٧٠، ٧٠٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم تتحقق الجودة بالشكل المطلوب ولم تتجزأ بالمستوى الذي يشير إلى تحقق الفعالية. ويعود هذا إلى: عدم وجود إدارة للجودة التعليمية والتدريبية بالكليات التقنية أو المؤسسة من الأساس وعدم وجود معايير وآليات ونظم للجودة يتم العمل وفقاً لها، غياب فكر وثقافة الجودة لدى الأفراد والقيادات في بعض الكليات، أن الجودة وتطبيقها حتى الآن مسألة اختيارية تعتمد على مبادرة الكلية.

وبلغ متوسط المحور السادس والخاص بالمخرجات (٨٢، ٢٢)، بانحراف معياري قدره (٧٩، ٣)، وبالتالي كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٦٨، ٠٩٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم تتحقق المخرجات الخاصة بالكليات المستوى الذي يشير إلى تحقق الفعالية، ويعود هذا إلى: عدم تفعيل إدارات علاقات المدرسين بالكليات، والمعنية بمتابعة الخريجين والبحث عن الفرص الوظيفية المتاحة لهم عن طريق التنسيق مع قطاعات العمل المختلفة، عدم استفادة سوق العمل من موقع مهنة والخاص بحصر الخريجين وبياناتهم التي تتطلبها قطاعات التوظيف، ضعف الاستفادة من أفكار ومشروعات التخرج المتميزة، وصعوبة الحصول على المهن والوظائف، انخفاض معدلات النجاح والتحصيل لمدرسي الكليات، وعدم مواكبة الخريجين من حيث المواصفات والقدرات والمهارات، مع المهن والوظائف التي يتطلبها سوق العمل والتي تتطور بسرعة كبيرة.

وبلغ متوسط المحور السابع والخاص بالقيادة الإدارية (٨٦، ٢١)، بانحراف معياري قدره (٨٣، ٣)، وبالتالي كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٧٢، ٨٦٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية، ويعود هذا إلى: ضعف عمليات محاسبة القيادات الإدارية بالكليات في حالات الإخفاق، غياب المهارات والكفايات القيادية لدى بعض القيادات، ضعف التدريب على المهام القيادية، ضعف عمليات التفويض الإداري، والتي تساعد على تكوين صف ثان من القيادات الإدارية.

و بلغ متوسط المحور الثامن والخاص بالمستقيدين (٦١، ٢٧)، بانحراف معياري قدره (٥٠، ٣)، وبالتالي كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٦٩، ٠٢٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية، ويعود هذا إلى: الانفصال بين الكليات وما تقدمه لتدريبها من علوم ومهارات، وبين سوق العمل ومتطلباته، ضعف

الارتباط بين الكليات والمؤسسات الصناعية بالمجتمع، عدم تفعيل دور اللجان الاستشارية بالكليات والتي تضم أعضاء من المؤسسات الصناعية وأعضاء من هيئة التدريب من التخصصات المختلفة بالكليات، ضعف مستوى النمو المهني لأعضاء هيئة التدريب بالكليات، ضعف فرص النمو والترقى الإدارى أمام الهيئات الإدارية والتدريبية بالكليات نظراً لمحدودية الوظائف والمرتبات (الدرجات الوظيفية).

وبلغ متوسط المحور التاسع والخاص بالعلاقات الإنسانية (٢٩، ٢٤)، بانحراف معيارى قدره (٤٢، ٣)، وبالتالي كانت نسبة الفعالية كما تدرکها عينة الدراسة ككل (٩٥، ٨٠)٪. وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية. ويعود هذا إلى: ضعف العلاقات الاجتماعية بين أفراد الإدارة وأعضاء الهيئات التدريبية بسبب كثرة الأعداد من المتدربين والعاملين، انخفاض دافعية المتدربين لالتحاق بالكلية مما أثر على نمط العلاقات والتعاملات القائم.

كما بلغ متوسط المحور العاشر والخاص بالعلاقات العامة والتسويق (٩٨، ٢٥)، بانحراف معيارى قدره (٥٢، ٤)، وبالتالي كانت نسبة الفعالية كما تدرکها عينة الدراسة ككل (٧٤، ٢٣)٪. وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية. ويعود هذا إلى: التداخل بين أنوار كل من إدارة العلاقات العامة، وإدارة الأنشطة، ومركز خدمة المجتمع والتدريب المستمر بالمؤسسة. مما قلل من إمكانات التعامل والوصول إلى المجتمع، نمطية أيام المهنة التي تنظمها بعض الكليات مما قلل من حجم الاستفادة من تسويق الخريجين.

و بلغ متوسط المحور الحادى عشر والخاص بالموارد المادية والبشرية (٩٥، ٢٠)، بانحراف معيارى قدره (٢٨، ٤)، وبالتالي كانت نسبة الفعالية كما تدرکها عينة الدراسة ككل (٨٢، ٦٩)٪. وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية. ويعود هذا إلى: التوسع غير المخطط فى افتتاح الكليات والوحدات التدريبية الأخرى مما أثر على التخصصات المادية والبشرية للمؤسسة وكلياتها، عدم تفعيل الجهود الذاتية فى تعظيم الموارد المادية للكليات والاعتماد على المخصصات الحكومية فقط.

كما بلغ متوسط واقع الفعالية التنظيمية للاستبانة ككل (٦٨، ٢٤٨)، بانحراف معيارى قدره (٦١، ٥٠)، وبالتالي كانت نسبة الفعالية كما تدرکها عينة الدراسة ككل (٧٢، ٦٤)٪. وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية بالكليات التقنية بصفة عامة. ويعود هذا إلى الأسباب السابقة مجتمعة وعلى رأسها المركزية الإدارية وضعف التنسيق بين المؤسسة والقطاع الخاص (سوق العمل).

فيما يتعلق بمعوقات الفعالية التنظيمية للوكالات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل،

جدول (١٠)، معوقات الفعالية التنظيمية للوكالات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل

مستسل	المحور	عدد المفردات	المتوسط	الانحراف
١	معوقات خاصة بالتنظيم الإداري	١٨	٥١,٥٣	١٢,٨٥
٢	معوقات متعلقة بالتدريب	١٥	٤٧,٧٣	٩,٢٩
	ككل (معوقات الفعالية التنظيمية)	٣٣	٩٩,٢٦	٢٠,٢٢

يتضح من الجدول السابق أن هناك العديد من المعوقات التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية للوكالات التقنية وذلك من وجهة نظر العينة ككل، حيث بلغ متوسط المعوقات الخاصة بالتنظيم الإداري (٥١,٥٣) بانحراف معياري قدره (١٢,٨٥) وهو متوسط مرتفع للمعوقات الإدارية، وبالتالي يدل على أن هناك العديد من المعوقات التي اتفقت العينة ككل على وجودها وتأثيرها السلبي على الفعالية التنظيمية. وتعود تلك المعوقات إلى: مركزية التخطيط و الإدارة، ضعف نظم الرقابة والمحاسبة، ضعف نظم التدريب الإداري الذي ينمي القدرات ويوفر فرص الإبداع في العمل، ضعف الولاء والالتزام التنظيمي لدى بعض القيادات والأفراد، انخفاض الروح المعنوية والداخعية.

كما بلغ متوسط المعوقات الخاصة بالتدريب (٤٧,٧٣) بانحراف معياري قدره (٩,٢٩) وهو متوسط مرتفع للمعوقات التدريبية، وبالتالي يدل على أن هناك العديد من المعوقات التي اتفقت العينة ككل على وجودها وتأثيرها السلبي على الفعالية التنظيمية. وتعود تلك المعوقات إلى: الإقبال الشديد على الالتحاق بالوكالات وقبول أعداد من المتدربين تزيد عن الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة بالوكالات، ضعف الارتباط بين الكليات التقنية وقطاع الصناعة والتجارة، نمطية التدريب المقدم في بعض الأحيان، عدد أعضاء الهيئة التدريبية غير كاف لتقديم تدريب يتسم بالفعالية.

أما متوسط معوقات الفعالية التنظيمية الخاصة بالاستبانة ككل والعينة ككل فقد بلغ (٩٩,٢٦)، بانحراف معياري قدره (٢٠,٢٢). وهو متوسط مرتفع يؤكد على ما سبق الحديث عنه من نتائج، كما يدل على انخفاض الفعالية التنظيمية بالوكالات التقنية، والتي لا يمكن بحال أن تتحسن أو تأتي مرتفعة في ظل وجود تلك المعوقات على المستوى الإداري والتدريبي.

جدول (١١): ترتيب معوقات الفعالية التنظيمية الخاصة بالعملية الإدارية للكليات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل

م	المعوق	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	عدم وضوح دور كل فرد بالكلية وما هو متوقع منه.	٢,٩٩	٠,٨٠	٥
٢	محدودية فرص الترقى الوظيفى بالكليات.	٢,٣٦	٠,٩٩	٢
٣	ضعف صلاحيات الإداريين بالكليات (المعماء والوكلاء ورؤساء الأقسام).	٢,٩٧	١,٢١	٧
٤	المركزية الإدارية وضعف التفويض الإدارى.	٢,٧٤	١,٠٦	١٣
٥	غياب المعايير المحددة للعمل الفنى والإدارى داخل الكليات.	٢,٨٨	١,٠٧	١٠
٦	تضارب القرارات الإدارية بالكليات.	٢,٣٩	٠,٩٣	١٨
٧	ازدواجية الأعمال وتداخل النشاطات والوظائف بالكليات.	٢,٧٦	٠,٩٤	١٢
٨	انخفاض الروح المعنوية وفقدان الدافعية للعمل والإنجاز.	٢,٠٥	١,٠٩	٤
٩	غياب المشاركة فى عمليات تخطيط التعليم التقنى.	٢,٩٧	١,٢٠	٧
١٠	تزايد النفقات الإدارية وعدم ترشيدها.	٢,٤٣	٠,٩٨	١٧
١١	زيادة حجم الأعمال الكتابية والورقية.	٢,٤٧	١,١٥	١
١٢	غياب نظم المعلومات الإدارية بالكليات.	٢,٩٩	٠,٩٩	٥
١٣	ضعف التنسيق بين الأقسام والتخصصات داخل كل كلية.	٢,٧١	١,٠٤	١٤
١٤	ضعف نظم الاتصال المستخدمة بالكليات.	٢,٥٣	١,٠٣	١٥
١٥	تدنى القدرات الإبداعية للإداريين.	٣,٠٧	٠,٩٩	٣
١٦	غياب التنسيق المناسب بين الكليات ومسوق العمل.	٢,٩٤	١,٠٥	٩
١٧	ضعف العلاقات الإنسانية بين أفراد الإدارة داخل الكليات.	٢,٤٨	١,١١	١٦
١٨	ضعف المتابعة والتقييم والرقابة الإدارية بالكليات.	٢,٧٩	١,٢٧	١١

ويشير الجدول السابق إلى أهم المعوقات الإدارية التي تناولتها الدراسة الميدانية، وترتيب كل منها من المتوسط الأعلى للأقل؛ وذلك للوقوف على أهم المعوقات الإدارية التي تحد من الفعالية التنظيمية للكليات التقنية. وكان أهم خمسة معوقات على المستوى الإداري هي على الترتيب: زيادة حجم الأعمال الكتابية والورقية، محدودية فرص الترقى الوظيفي بالكليات، تدنى القدرات الإبداعية للإداريين، انخفاض الروح المعنوية وفقدان الدافعية للعمل والإنجاز، عدم وضوح دور كل فرد بالكلية وما هو متوقع منه.

جدول (١٢): ترتيب معوقات الفعالية التنظيمية الخاصة بالعملية التدريبية للكليات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل

الترتيب	ع	المتوسط	المعوق	م
١٥	١,١٩	٢,٧٩	ضعف الطاقة الاستيعابية للكليات التقنية مقارنة بالطلب عليها.	١
٨	١,٠٢	٢,٠٩	تدنى مستوى تأهيل أعضاء هيئة التدريب بالكليات التقنية.	٢
١٤	١,٢١	٢,٨٢	ضعف الأجور والحوافز الممنوحة للمتدربين.	٣
٢	٠,٨٩	٢,٣٥	غياب بعض التخصصات التي يحتاجها سوق العمل.	٤
٧	١,١٨	٢,١١	قلة المخصصات المالية المرسودة لتطوير البرامج التدريبية بالكليات.	٥
١٣	٠,٨٥	٢,٩٤	انفصال المقررات والنشاطات التدريبية بالكليات عند واقع واحتياجات سوق العمل.	٦
١	٠,٨٨	٤,١٠	ضعف المتدربين في اللغة الإنجليزية.	٧
٣	٠,٩٤	٣,٣٢	تدنى مهارات المتدربين في استخدام وتوظيف الحاسب الآلى في الدراسة والتدريب.	٨
٥	٠,٩٢	٣,٣٠	ضعف عمليات تقييم البرامج التدريبية.	٩
٤	١,٠٣	٣,٣١	غياب التوجيه والإرشاد الأكاديمي بالكليات.	١٠
٩	٠,٩٤	٣,٠٩	ابتعاد البرامج التدريبية عن أسس ومواصفات المهن بسوق العمل.	١١
٦	١,٢٥	٣,٢٩	ضعف الاعتمادات المالية الموجهة للصيانة والتشغيل وتوفير المواد الأولية.	١٢
٩	١,٠٥	٣,٠٩	الافتقار لنظم المعلومات المهنية التي تحدد مواصفات المهن المختلفة.	١٣
١١	٠,٩١	٣,٠٦	الافتقار على استخدام طرق التدريب التقليدية بالكليات.	١٤
١٢	٠,٩٨	٣,٠٦	ضعف مستوى التدريب الميداني وشكلته في معظم الأحيان.	١٥

كما يشير الجدول السابق إلى أهم المعوقات التدريبية التي تناولتها الدراسة الميدانية، وترتيب كل منها من المتوسط الأعلى للمتوسط الأقل؛ وذلك للوقوف على أهم المعوقات التدريبية التي تحد من الفعالية التنظيمية للكليات التقنية. وكان أهم خمسة معوقات على المستوى التدريبي هي على الترتيب: ضعف المتدربين في اللغة الإنجليزية، غياب بعض التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، تدنى مهارات المتدربين في استخدام وتوظيف الحاسب الآلي في الدراسة والتدريب، غياب التوجيه والإرشاد الأكاديمي بالكليات، ضعف عمليات تقويم البرامج التدريبية.

الجزء الرابع - أهم السبل المقترحة لتحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية؛

يمكن للباحثين اقتراح مجموعة من السبل التي يمكن من خلالها تحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية وذلك في ضوء مراجعة الأدبيات وما توصلت له الدراسات السابقة، وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، مع الأخذ في الاعتبار الدروس المستفادة من تجارب بعض الدول والاتجاهات المعاصرة في تطوير التعليم الفني والتدريب المهني وذلك على النحو التالي:

أولاً - تطوير الرؤى والأهداف الخاصة بالكليات التقنية؛

يتم ذلك من خلال إقامة ورش العمل، والندوات، والمؤتمرات، ودعوة المتخصصين والمهتمين للمشاركة في فعاليتها بهدف الوصول إلى رؤية وأهداف محددة للكليات التقنية تتسم بالوضوح والبعد عن الجوانب الدعائية. كما يجب إعلان تلك الرؤى لكل أفراد المجتمع ولكل التعاملين مع الكليات من قيادات إدارية وتدريبية ومن متدربين. فضلاً عن العمل على إعادة صياغة الرؤى والأهداف الخاصة بكل كلية، وبما يؤكد على الارتباط بالبيئة المحلية واحتياجاتها وسوق العمل ومفرداته.

ثانياً - جهود إعادة الهيكلة التنظيمية؛

بالنظر إلى الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة وما خرجت به الدراسة من نتائج، فإنه يقترح بعض التعديلات على الهيكل التنظيمي لكل من:

١- المؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى: يقترح الآتى:

- استحداث وظيفة جديدة بسمى (نائب المحافظ المساعد لشئون الكليات التقنية) ويكون مسئولاً عن الكليات التقنية بكاملها والتي يتوقع زيادة عددها إلى (٥٠) كلية تقنية تقريباً خلال السنوات الخمس القادمة.

٢- الهيكل التنظيمى للكليات التقنية:

يجب العمل على تطوير الهيكل التنظيمى للكليات التقنية، للتغلب على ما يعانى منه الهيكل الحالى من اختلالات، ولدعم جهود التطوير والتوابع مع المستجدات. ويقترح الباحثان الهيكل التالى للكليات التقنية على أن يرتبط تنظيمياً بنائب المحافظ المساعد لشئون الكليات التقنية مباشرة. ويمكن عرض أهم مكونات الهيكل التنظيمى المقترح للكليات دون الدخول فى تفاصيل كافة الإدارات والوحدات والمهام، وذلك كما يلى:

- مجلس الكلية: ويتكون من العميد والوكلاء والأساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية بالكلية.

- عميد الكلية: وهو المسئول الأول عن إدارتها وإنجاز أهدافها، ويرأس مجلس الكلية.

- المكتب الفنى: ويتألف من الخبراء والمستشارين من ذوى الخبرة والتخصصات المتنوعة، وله سلطات استشارية ويرتبط بعميد الكلية.

- وكيل الكلية لشئون المتدربين: ويكون مسئولاً عن كافة شئون المتدربين مثل: القيد والقبول والتسجيل، ونتائج المتدربين، وحل مشكلاتهم.

- وكيل الكلية لشئون التدريب: ويكون مسئولاً عن كل ما يتعلق بالتدريب والعملية التدريبية سواء داخل الكلية أو خارجها.

- وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع: ويكون مسئولاً عن العلاقات والمصالح المتبادلة مع المجتمع الخارجى ومؤسساته الصناعية والتجارية.

- وكيل الكلية للشئون المالية والإدارية: ويكون مسئولاً عن كافة الجوانب المرتبطة بالنواحى والإجراءات المالية والإدارية والفنية الخاصة بالكلية أو منسوبيها.

- مجالس الأقسام: ويكون لكل قسم مجلس يتكون من أعضاء القسم، ويرأسه رئيس القسم، ويرتبط مباشرة بعميد الكلية.

- وحدة المعلومات: تكون مسئولة عن إعداد الإحصاءات، وتقديم المعلومات للإداريين والقيادات، وترتبط بعميد الكلية.
- مركز الحاسب الآلى: تعنى بمعامل وشبكات الحاسب الآلى بالكلية، ويرتبط بعميد الكلية.
- وحدة العلاقات العامة والإعلام: وتكون مسئولة عن تزويد وسائل الإعلام المختلفة بجميع أنشطة الكلية، وترتبط بعميد الكلية.
- وحدة المتابعة: وتهتم بمتابعة العملية التدريبية والإدارية داخل الكلية والرقابة عليها، وترتبط بعميد الكلية.
- مركز خدمة المجتمع: ويهتم بتقديم البرامج والدورات التدريبية والاستشارات فى المجالات الفنية والمهنية دعماً للتواصل مع المجتمع، ويرتبط بوكيل الكلية لخدمة المجتمع.
- وحدة الجودة: تهتم ببناء وتفعيل نظم إدارة الجودة على مستوى الكلية وأقسامها ووحداتها، وترتبط بعميد الكلية.
- وحدة التوجيه والإرشاد: وتهتم بتقديم الخدمات الإرشادية وتوجيه المتدربين على المستوى التدريبى والنفسى، وترتبط بوكيل الكلية لشئون المتدربين.

٣- على مستوى العمليات الإدارية،

- تفعيل عملية التخطيط من خلال: التخطيط فى ضوء الأولويات والإمكانات المتاحة، تعزيز المشاركة فى عملية التخطيط، مرونة الخطط والبرامج.
- تفعيل عملية القيادة الإدارية من خلال: تنمية المهارات القيادية، ويتطلب ذلك مرور القادة والإداريين ببرامج ودورات لتنمية مهاراتهم الشخصية وقدراتهم القيادية، الثقة فى قدرات المرؤوسين، التحفيز والدافعية.
- تفعيل عملية صنع القرار الإدارى من خلال: التحليل المنطقى العلمى للمشكلات التنظيمية بعيداً عن أية مؤثرات، تنمية القدرة على صياغة وتحسين الأهداف والبدائل والوسائل اللازمة لتنفيذ كل منها، متابعة نتائج القرارات والتمتع فى اتخاذها، تدريب الأفراد على مهارات اتخاذ القرار، زيادة الصلاحيات الإدارية فى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمى.

- تفعيل عملية الرقابة والمتابعة من خلال: استخدام آليات رقابية مناسبة لطبيعة العمل والأفراد، وضوح وموضوعية المعايير الرقابية، تعظيم دور الرقابة الذاتية، اتخاذ الإجراءات الفورية اللازمة لتحقيق الإصلاحات المطلوبة.
- تفعيل عملية التنسيق الإداري من خلال: تحسين مستوى التنسيق بين الكلية وأقسامها ووحداتها الإدارية من خلال تحديد مهام كل قسم بوضوح، وتوفير شبكة اتصالات فعالة بين كافة الأقسام والوحدات، تبادل المعلومات بوضوح بين كافة الأطراف المعنية.
- تفعيل عملية إدارة المعلومات من خلال: بناء نظم وقواعد للبيانات والمعلومات تخصص برصد واقع التدريب والتطورات المتعلقة بالمدرسين والمدرسين وسوق العمل، توفير المتخصصين القادرين على تشغيل وإدارة نظم المعلومات، تقليل معدل دوران الأوراق والمكاتبات بين المستويات الإدارية المختلفة، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الإدارية.
- تفعيل عملية التقييم والتغذية الراجعة من خلال: الاستفادة من التغذية الراجعة للأفراد، الحرص على تزويد الأفراد بنتائج التغذية الراجعة ومناقشتها، استخدام أنماط جديدة من التقييم لكافة عناصر العملية التدريبية والإدارية.

ثالثاً - تطوير سياسات القبول بالكلية،

ويتطلب ذلك إعادة النظر في معايير القبول المستخدمة، واستخدام معايير مرنة توفر فرصاً أوسع أمام الراغبين في الالتحاق بالكلية والاستفادة من تجارب الدول الأخرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية التي تتبع سياسة الباب المفتوح. ويقترح في هذا الصدد معايير القبول التالية: (الموقع الجغرافي، المعدل التراكمي للطلاب، اجتياز المتقدم لبعض الاختبارات الخاصة بالمبول والاتجاهات والمستوى المهارى واللغوى). كما يمكن استخدام أنماط القبول المؤجل والمبكر.

رابعاً - بناء إستراتيجيات الجودة الشاملة،

يتطلب ذلك: العمل على نشر ثقافة الجودة والعمل بها داخل الكلية التقنية، الاستفادة من التجارب الدولية في مجال إدارة التدريب بالجودة الشاملة، تأسيس وحدات للجودة بجميع الكليات ودعمها بالمختصين في إدارة وضمان الجودة، بناء إستراتيجيات ومعايير للجودة، مع الالتزام بتطبيقها بشكل تدريجى.

خامساً - تطوير العنصر البشري (القادة والإداريون، وأعضاء الهيئات التدريسية):
ويتم ذلك من خلال المرور بالبرامج التدريبية التي تستهدف تطوير قدراتهم وتمييزهم على المستوى الإداري والأكاديمي، وتستخدم الأساليب المتنوعة للتدريب والتطوير المهني في هذا الصدد.

سادساً - تطوير اللوائح والتشريعات:

١- تشريعات ولوائح التعليم الفني والتدريب المهني: ويتطلب ذلك إعادة النظر في نظام المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني وما يرتبط به من لوائح ونظم، لتتواءم مع التطورات التي تشهدها المملكة في هذا المجال، تطوير وتفعيل التشريعات في مجال انفتاح نظم التعليم التقني على الجامعات في التخصصات الهندسية والفنية، والسماح بقبول خريجي الثانوية العامة (التخصصات الأدبية) للدراسة بالكليات التقنية في التخصصات الفنية وليس مجرد قبولهم في التخصصات الإدارية فقط، مع إعطائهم دراسة تمهيدية لمدة عام.

٢- تشريعات ولوائح العمل ويتطلب ذلك: العمل على توفير أطر قانونية تلزم المؤسسات الصناعية والتجارية داخل المجتمع بالمشاركة في عمليات تأهيل وتدريب المتدربين بالكليات، تقديم مجموعة من الامتيازات للمؤسسات المشاركة في التدريب التعاوني مع الكليات التقنية كما هو الحال في التجربة الألمانية، التأكيد على ضرورة الالتزام بالعقود المبرمة بين الكليات والمؤسسات الصناعية والتجارية والخاصة بالمشاركة في التدريب التعاوني والميداني، التأكيد على جودة التدريب المقدم ومتابعته في الواقع الفعلي من خلال جهة محايدة أو هيئة يمكن إنشاؤها لتتولى ذلك.

سابعاً - تفعيل الدور الاجتماعي المتبادل بين الكليات والمجتمع:

١- دور الكليات في خدمة المجتمع: ويتطلب ذلك إعداد وتأهيل أبناء المجتمع في التخصصات التقنية المتنوعة، تعريف المجتمع بالتخصصات الموجودة بالكليات، ونشر الثقافة التقنية، أن تكون الكليات بمثابة بيوت خبرة تقدم الاستشارات الفنية لمؤسسات المجتمع، مشاركة الكليات في المناشط الاجتماعية المتنوعة، تقديم استثناءات لقبول بعض ذوي الاحتياجات الخاصة.

٢- دور المجتمع ومؤسساته تجاه الكليات: ويتطلب ذلك تخصيص بعض عوائد الاستثمارات التي يقوم بها الأفراد لدعم التعليم التقنى وكلياته ومعاهده، تخصيص عائدات بيع بعض الأراضى التي تملكها الدولة لبناء كليات تقنية ونشر التعليم التقنى والتدريب المهنى كما فى التجربة الأمريكية، تخصيص مساحات وموارد داخل المجمعات الصناعية الكبيرة لبناء كليات تقنية متخصصة، ربط الكليات التقنية باحتياجات المجتمع الاجتماعية والمهنية.

ثامناً - تطوير التدريب داخل الكليات وخارجها:

- تنويع وتطوير التدريب الذى يقدم للمتدربين حيث يمكن استخدام مجموعة من الأنشطة التدريبية كما هو الحال فى الكليات التقنية بإنجلترا حيث يمكن الجمع بين كل من:

- التدريب الداخلى: داخل ورش ومعامل ومختبرات الكليات حيث يتم التدريب على ما تم تلقيه من معارف ومهارات تقنية على المستوى النظرى أولاً بأول من أجل ضمان حسن الاستيعاب والتطبيق المباشر وتعزيز أنشطة التعليم والتعلم.

- التدريب الخارجى: ويمكن القيام به خارج الكليات، فى المصانع والشركات والمؤسسات التى تتعاون مع الكليات فى تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً لما تنص عليه اتفاقيات الشراكة والتعاون.

- التدريب اليومى: حيث يتم التدريب بشكل مباشر وفورى، على بعض المهارات المنتقاة التى ترتبط مباشرة بما قدم للمتدربين من خبرات ومعارف علمية وتقنية على المستوى النظرى. ويمكن أن يتم ذلك فى قاعات التدريب والفصول الدراسية بشكل مبسط.

- التدريب الأسبوعى: حيث يخصص زمن معين وفقاً لأجدة التدريب ويستقل فى تقديم النشاط التدريبى سواء بالكليات أو من خلال الزيارات الميدانية للمصانع والمؤسسات الإنتاجية للوقوف على واقع العمليات الصناعية والإنتاجية.

- التدريب المكثف: وهو تدريب ختامى متصل ويأتى فى نهاية فترة الإعداد والتكوين المهنى، وبما يحقق انخراط الطالب المتخرج فى الواقع التقنى والمهنى. وتختلف مدته من تخصص لآخر ومن برنامج لآخر، إلا أنه ضرورى لاستكمال متطلبات التخرج.

التغلب على كافة المعوقات المرتبطة بالعملية التدريبية:

أسفرت الدراسة الميدانية عن العديد من المعوقات التى يمكن التغلب عليها من خلال:

- الالتزام من قبل كافة الأطراف المشاركة فى عمليات التعليم والتدريب.
- تفعيل نظم الإشراف والمتابعة على التدريب الميدانى.
- التخطيط الجيد لأجندة التدريب بطريقة تراعى الطاقة الاستيعابية للمؤسسات، وطبائع عملها المتنوعة، وكونها مؤسسات ربحية فى المقام الأول، كما جاء فى التجربة الماليزية والتايلاندية.
- ترشيد استخدام كافة الإمكانيات المادية والبشرية.
- توظيف التقنيات الحديثة فى عمليات التدريب للتغلب على القيود والمعوقات.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبو الوفا جمال محمد (١٩٩٠). تصميم إستراتيجية إدارية للجامعات المصرية باستخدام مدخل النظم وأسلوب الإدارة بالأهداف. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية ببها، جامعة القاهرة.
- أبوسنبل، محمد (١٩٩٨). مدخل إلى التربية المهنية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- أحمد، كامل عبد السلام عطية (٢٠٠٦). مستقبل التدريب التقني في ضوء انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية: خطة للتدريب الثنائي المنتهي بالتوظيف - دراسة مقترحة. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. المؤتمر والمعرض التقني السعودي الرابع ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض (ص ص: ١-٢٤).
- الأعرجى، عاصم (١٩٩٥). دراسات معاصرة في التطوير الإداري. منظور تطبيقي. عمان- الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع ، ط ١.
- الإمام، سعيد عبد المال (٢٠٠٦). اثر البيئة المادية على جودة مخرجات التدريب التقني والإداري بالطلاب. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المؤتمر والمعرض التقني السعودي الرابع. ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض (ص ص ١-١٢).
- البرادعي، عبد المنعم (٢٠٠٦). التدريب التعاوني ودوره في إعداد خريجي الكليات التقنية لممارسة حياتهم العملية. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المؤتمر والمعرض التقني السعودي الرابع ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض. (ص ص ٩-١).
- البوسالمى، على عبد الرزاق، (٢٠٠٦). المقاربة حسب الكفايات بين الأسس المنهجية والأنماط التطبيقية. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. المؤتمر والمعرض التقني السعودي الرابع ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض.
- التويجري، محمد إبراهيم (٢٠٠٢). معايير الكفاءة وتحسين الأداء في القطاع العام. ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى ١٤٤٠هـ. وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٩-٢٣/١/٢٠٠٢. (ص ص: ١-٢٩).
- الحامد، محمد معجب، ومصطفى عبد القادر زيادة، بدر العتيبي، نبيل عبد الخالق متولى (٢٠٠٥)، التعليم في المملكة العربية السعودية. رؤية الحاضر واستشراف المستقبل، الرياض، مكتبة الرشد، ط ٢.
- الحسن، ريجي وسالم الأسمرى، وزين العابدين عبد الرحمن الحفظى (١٩٩٨). دراسة إعادة تنظيم المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. الرياض: معهد الإدارة العامة. (ص ص: ١-٢٦٥).

- الذينانى، طلال منصور (٢٠٠٦). العلاقة بين بعض التصورات النمطية والتحصيل الدراسى من وجهة نظر متدرسى تخصص التسويق فى الكلية التقنية بالطائف. المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض. ص ١-٢٢).
- الزهرانى، سعد عبدالله، (١٩٩٨). التجربة الأمريكية فى تقييم مؤسسات التعليم العالى وما يستفاد منها للجامعات السعودية. وزارة التعليم العالى خدوة التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية رؤى مستقبلية ٢٢-٢٥ فبراير. الجزء الثالث ص ٦٦٢-٦٩٢.
- الشرفاوى، مريم محمد، (٢٠٠٥). إدارة التعليم الفنى وفقاً لمشروع مبارك- كول، ط١، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية. (ص ٩٩-١٠٢).
- الشهراى، عبد الرحمن (٢٠٠٦). التوجيه والإرشاد فى الكليات التقنية: الواقع والمأمول: تجربة الكلية التقنية بالمدينة المنورة. المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى. المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض. (ص ١-٦).
- القاضى، على؛ وعبد الوهاب وأثل عبد المنصف (٢٠٠٦). قياس أداء العوامل المحتمل تأثيرها على جودة منظومة التدريب فى الكليات التقنية مع التطبيق مع متدرسى الكلية التقنية بمحافظه المجمعة. المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى. المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض (ص ٩-١).
- المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى (١٩٨٥). التعليم الفنى والتدريب المهنى طريق المستقبل والمسيرة الفاجحة. الرياض: مكتبة المبيكان.
- المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى (١٩٩٤). التعليم الفنى والتدريب المهنى الماضى والحاضر. ط ٤.
- المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى (١٩٩٩). الكليات التقنية المتوسطة. الرياض: مطابع معهد إعداد المدرسين.
- المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى (ب، ت). الخطة التشغيلية، وخطة التنمية الثامنة بالمملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥-٢٠٠٩.
- المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى (٢٠٠٧). الخطة التشغيلية للمؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى.
- النيف، ابراهيم عبدالله (١٩٨٠). الإدارة: المفاهيم الأسس العمليات. الرياض: دار العلوم.
- اليونسكو، المركز الدولى للتعليم والتدريب التقنى والمهنى «يونيفوك» (٢٠٠٤). توجيه التعليم والتدريب التقنى والمهنى للتنمية المستدامة. نشرة اليونسكو - يونيفوك. (٩) سبتمبر.
- اليونسكو، المركز الدولى للتعليم والتدريب التقنى والمهنى (يونيفوك) (٢٠٠٢). التعليم والتدريب وعالم العمل. نشرة اليونسكو - يونيفوك. (٧) ديسمبر.

- برايس، عباس (٢٠٠٦). دور شبكة العنكبوت العالمية في دعم وتنمية مهارات التعليم التقني لدى أعضاء هيئة التدريس: المتطلبات ونظرة مستقبلية. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. المؤتمر والمعرض التقني السعودي الرابع. ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض: ص ص (١-٢٢).
- بركات، خالد سعيد (٢٠٠٦). إطار مقترح لتخطيط ومراقبة أداء الوحدات التابعة للمؤسسة باتباع فلسفة الأداء المتوازن. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. المؤتمر والمعرض التقني السعودي الرابع. ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض. (ص ص: ٧-١).
- جاكسون، جون هـ، وسيريل ب. مورقان، وجوزيف ب. باليلو (١٩٨٨). نظرية التنظيم. منظور كلي للإدارة. (ترجمة: خالد حسن زروق. مراجعة: حامد سوادى عطية). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- حجازي، اعتدال عبد الرحمن (٢٠٠٦). إعداد خطة تدريبية للتعليم الفني للفتيات بمدينة الرياض. المؤتمر والمعرض التقني السعودي الرابع. ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض. (ص ص: ٢٧-١).
- حريم، حسين محمود (٢٠٠٠). تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وأجراءات العمل. ط٢. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، نبيل توفيق (١٩٩١). مؤشرات قياس فاعلية الهيكل التنظيمي. مجلة التنمية الإدارية. (٥٢).
- راي، ليسلى (٢٠٠١). كيفية قياس فاعلية التدريب. (ترجمة: حمزة سرالختم حمزة. مراجعة: رباب حسنى هاشم). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- زعفراني، محمد منصور (١٩٩٤). دراسة مقارنة لنظام الكليات والمعاهد التقنية في إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية ومدى إمكانية الاستفادة منه في تطوير نظام الكليات التقنية المتوسطة بالملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية - جامعة عين شمس.
- زيدان، همام بدرأوى (١٩٨٩). مناخ مؤسسات البحث العلمي وتأثيره في فاعليتها: دراسة حالة للمركز القومي للبحوث التربوية. مؤتمر ورابطة التربية الحديثة. ٤-٦ يوليو. القاهرة.
- عبد الوهاب، هشام (١٩٨٥). التعليم التقني في الوطن العربي- الواقع والاتجاهات. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- عشبية، فتحى درويش موسى (١٩٩٤). فعالية التنظيم الإداري في المدارس الثانوية العامة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية جامعة الإسكندرية.
- على، سيد أحمد (٢٠٠٦). المردود الاقتصادي والاجتماعي لبرنامج مبارك كول في مجال التدريب التقني والمهني للبنات في مصر، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المؤتمر والمعرض التقني السعودي الرابع، ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ (٢٠٠٦). الرياض. (ص ص: ٨-١).

- عمر، رضا (٢٠٠٣). حجم الأثر: أساليب إحصائية لقياس الأهمية العلمية لنتائج البحوث التربوية. المؤتمر العلمي الخامس عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: مناهج التعليم والإعداد للحياة المعاصرة. المجلد الثاني (٢). القاهرة. ٢١-٢٢ يوليو.
- فائز، أحمد محمد؛ وقرني، أسامة محمود (٢٠٠٣). تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس. (٥) ديسمبر ص: ٨٧-١٢٩.
- فلاته، مصطفى محمد (١٩٩٤م). إعداد معلم التعليم التقني والمهني في دول الخليج العربية. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- كانتور، ليونارد (١٩٩٦). التعليم المهني والتدريب في الدول المتقدمة - دراسة مقارنة. (ترجمة: محمد شحات الخطيب). الرياض: مكتبة العبيكان.
- مطر، سيف الإسلام على (١٩٨٤). دراسات في التخطيط التربوي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- مكتب التربية العربي لدول الخليج (٢٠٠٧). تربية المستقبل، التجربة الماليزية. (٦). على الرابط: <http://www.almarefah.com/article.php?id=489>.
- نشوان، يعقوب حسين؛ ونشوان جميل عمر (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. عمان - الأردن: دار الفرقان. ط٢.
- هال، ريتشارد هـ. (١٩٩٩). المنظمات، هيكلها، عملياتها، ومخرجاتها. (ترجمة: سعيد حمد الهاجري. مراجعة: إبراهيم عبدالله المنيف). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط، (ب.ت). خطة التنمية الثامنة ٢٠٠٥-٢٠٠٩.
- وزارة التعليم العالي بجمهورية مصر العربية (٢٠٠٧)، مشروع تطوير الكليات التكنولوجية. متوفر على الرابط: <http://www.heep.edu.eg/arabic/et.htm>

ثانياً - المراجع الإنجليزية:

- Abang, Ali, and Johari Megat (2004). Reinventing Technical Education and Training: Towards a Highly Competent Technical Workforce. **Journal of Technical Education** (1) July.
- Atwater, Leanne B. & Atwater David C. (1994). "Organizational Transformation Strategies For Change and Improvement", In: Bass Bernard M. and Avolio Bruce J. (eds.) Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. London: SAGE Publication.
- Bailey, Bill (2003). Research Strategies for Vocational Education and Training in England and Australia. **Research in Post - Compulsory Education**, (8). 3.

- Cameron, Kim S., and Wetten David A. (1983). **Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models.** Orlando: Academic Press, Inc.
- Campbell, J. P., Brownas N.G., Peterson N.G., and Dunnette M. D. (1974). **The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion**, San Diego: Naval Research Center.
- Chai-Cheng Lina (2006). **Professional Examinations and Social Transformation in Taiwan.** 4th. Saudi Technical Conference and Exhibition, Riyadh – K.S.A., Dec.2-6.
- Dale, Parnell and Peltason Jack W.(1984), **American Community, Technical and Junior Colleges**, 9th Ed. New Yor: Macmillan Publishing co.
- Gordon, Howard R.D., and Yocke Richard) 1999 (. Relationship Between Personality Characteristics and Observable Teaching Effectiveness of Selected Beginning Carrer and Technical Education teachers. **Journal of Vocational and Technical Education.** (16).1 .Fall : (PP:1-21).
- His-Chi, Hsiao (2006). **The Implementation and Review of Alternate Cooperative Education Programs of Vocational High Schools in Taiwan .** 4th. Saudi Technical Conference and Exhibition. Riyadh – K.S.A. Dec. 2-6.
- Jabarooty, M. Paknahad., & Mehrpoyan Y.(2006). **TVET in Iran : How much Near to a Gender Sensitive System?**. 4th. Saudi Technical Conference and Exhibition. Riyadh – K.S.A. Dec 2-6.
- McFarland, D. E. (1979). **Management. Foundations and Practices.** 5th. Ed. New York: Macmillan Publishing Co. Inc.
- Petrosky Jenna (2007). **The German Dual Educational System: Evolving Needs for a Skilled Workforce**, <http://www.lehigh.edu/martindale/publications/perspectives/v14/petrosky.pdf>.
- Quoden, Joachim (2004). **The Dual System in Germany- 13 years of experience.** http://www.eavironnement-propriete.org/english/2004/2004download_pdf/Quoden2004.pdf .
- Robertson, Alastair A.(2006). **Skills Passports- The Next Big Step in The Globalization of TVET.** 4th. Saudi Technical Conference and Exhibition. Riyadh – K.S.A. Dec 2-6 .PP:(1-10).
- Schneider, Benjamin (1983). **An Interactionist Perspective on Organizational Effectiveness** .In: Cameron Kim S. ,and Wetten David A. (eds.)Organizational Effectiveness. A Comparison Of Multiple Models. Orlando:Academic Press .Inc.
- Seashore, Stanley E. (1983). **A Framework For an Integrated Model of Organizational Effectiveness** .In: Cameron Kim S. ,and Wetten David A. (eds.)Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models, Orlando: Academic Press, Inc.

- Seashore, Stanley E. and Yuchtman Ephraim (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly** 3.
- Steers, R. M.(1975). Problems in the Measurement Of Organizational Effectiveness. **Administrative Science Quarterly** 20.
- Sulieman S. (2006) "**Youth and Development Challenges in TVET Programmes: Shared Experiences within UNESCO – UNEVOC Network**" ,4th. Saudi Technical Conference and Exhibition. Riyadh – K.S.A. Dec 2-6.
- Unesco (1985). **Policy, Planning and Administration of Technical and Vocational Education in England**. Paris.
- Wikipedia Encyclopedia (2007). http://en.wikipedia.org/wiki/apprenticeship_united_kingdom.
- Wilson,David N.(2000). **The German Dual System of Occupational Training: A Much-Replicated but Off-Field Transfer**" .Annual Conference of the Comparative and International Education Society . San Antonio.Texas: Institute for Studies in Education . 8 March 2000. (PP: 1-29).
- Zahid, Ali, (2006). **Strengthening The Linkages Among Engineering Education and Industry**.4th.Saudi Technical Conference and Exhibition. Riyadh – K.S.A. Dec 2-6,P. P:(1-6).
- Zammuto, Raymond F. (1983). **Assessing Organizational Effectiveness .Systems Change ,Adaptation ,and Strategy** , Albany: State University of New York Press.

استبانة (١)

واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية من إعداد الباحثين

٥ ٤ ٣ ٢ ١	المحور الأول: الرؤية والمهام
	<p>١- الكلية رؤية واضحة مكتوبة ومعلنة للجميع.</p> <p>٢- تقوم الكلية بمجموعة من المهام المحددة والمعلنة لتحقيق رؤيتها.</p> <p>٣- تتفق إنجازات الكلية مع طموحاتها.</p> <p>٤- تقوم الكلية بصياغة الرؤية والمهام الخاصة بها.</p> <p>٥- يشارك مجلس الكلية في صياغة الرؤية والمهام لها.</p>
٥ ٤ ٣ ٢ ١	المحور الثاني: الأهداف والإستراتيجيات
	<p>١- تمتلك الكلية أهدافاً إستراتيجية معروفة جيداً.</p> <p>٢- الأهداف العامة والخاصة للكلية يفهمها الجميع بصورة واضحة.</p> <p>٣- يتم تقسيم الأهداف الإستراتيجية العامة إلى أهداف فرعية.</p> <p>٤- تطور الكلية إستراتيجياتها وتراجعها باستمرار.</p> <p>٥- تسهم الكلية في توسيع قاعدة الممالة المبرية في كافة المجالات الفنية.</p> <p>٦- تزود الكلية القطاعات الحكومية والأهلية بالأيدى العاملة المؤهلة.</p> <p>٧- تسهم الكلية في تطوير هيكل العمل والمهن المتنوعة.</p> <p>٨- للكلية خطة إستراتيجية ترتبط برؤيتها ومهامها وأهدافها.</p>
٥ ٤ ٣ ٢ ١	المحور الثالث: الهيكل التنظيمي
	<p>١- يمكن بسهولة إجراء بعض التعديلات على الهيكل التنظيمي للكلية للتوافق مع الظروف المتغيرة.</p> <p>٢- يقسم الهيكل التنظيمي للكلية بالاستقرار.</p> <p>٣- يقسم الهيكل التنظيمي للكلية بالتصاميك.</p> <p>٤- تتحدد أدوار ومسؤوليات كل فرد بدقة داخل الكلية.</p> <p>٥- تتوزع الصلاحيات عبر المستويات الوظيفية المختلفة بشكل يكفى للقيام بالعمل.</p> <p>٦- يتناسب نطاق (مدى) الإشراف بالكلية مع حجم العمل الإشرافى وقدرات المشرفين.</p> <p>٧- تستجيب العمليات التدريبية بالكلية لتطورات المهن وسوق العمل.</p> <p>٨- الوظائف بالكلية مصممة بما يناسب متطلبات العمل والتدريب.</p> <p>٩- تستخدم إدارة الكلية تفويض السلطة بطريقة فعالة.</p> <p>١٠- تتدفق المعلومات بحرية وسهولة بين كافة المستويات الإدارية داخل الكلية.</p>

٥٤٣٢١	المحور الرابع: العمليات الإدارية	
	<p>١- تتخذ القرارات الإدارية بالكلية من خلال المشاركة.</p> <p>٢- تتخذ القرارات في الوقت المناسب.</p> <p>٣- تضم القرارات بإمكانية التطبيق.</p> <p>٤- تراعى القرارات ظروف المدرسين والمتدربين.</p> <p>٥- تتصف القرارات بالكلية بقدر كبير من اللامركزية.</p>	صنع القرار
	<p>١- تظهر القيادة الإدارية بالكلية قدراً كبيراً من الإبداع في تناول المشكلات وحلها.</p> <p>٢- تتفانى القيادات الإدارية بالكلية في تحقيق الأهداف.</p> <p>٣- تمتلك القيادات الإدارية بالكلية رؤية واضحة حول مهام وأهداف التعليم التقني.</p> <p>٤- تتنوع أنماط وتفاعلات القيادات الإدارية بالكلية وفقاً للمواقف والظروف المختلفة.</p>	القيادة
	<p>١- للكلية نظم رقابية كفيلة بالتأكد من تحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات.</p> <p>٢- تعتمد الكلية على الرقابة الذاتية بالإضافة إلى الرقابة الخارجية.</p> <p>٣- تتابع الكلية خريجيهما في سوق العمل.</p> <p>٤- تقدم الكلية الدعم المهني لخريجيهما في كافة الأوقات.</p>	الرقابة والمتابعة
	<p>١- تقوم الكلية بالتنسيق مع مؤسسات العمل المختلفة لدعم التعليم والتدريب بها.</p> <p>٢- يوجد تنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات داخل الكلية لتحقيق الأهداف.</p> <p>٣- يوجد تنسيق بين الكلية وبعض الجهات المعنية بالتعليم التقني.</p> <p>٤- يتم التنسيق بين الأفراد وجماعات العمل داخل الكلية.</p>	التنسيق
	<p>١- للكلية خطة إجرائية ترتبط بإستراتيجياتها وأهدافها.</p> <p>٢- تصاغ الخطة من خلال مشاركة كافة الأطراف المعنية بالكلية.</p> <p>٣- يتم الالتزام بتنفيذ الخطة الموضوعية للكلية.</p>	التخطيط
	<p>١- تحرص الكلية على تطبيق أساليب متنوعة لجمع المعلومات.</p> <p>٢- يتوافر لدى إدارة الكلية قواعد بيانات حديثة حول الكلية ومنسوبيها من المتدربين.</p> <p>٣- يتوافر لدى الكلية قاعدة بيانات خاصة بسوق العمل والمهن المختلفة.</p> <p>٤- يتم تقاسم المعلومات بين كافة المعنيين بشفافية ووضوح داخل الكلية وخارجها.</p> <p>٥- تقوم الكلية بمعالجة المعلومات وتحليلها وتصنيفها للاستفادة منها.</p> <p>٦- يتوافر لدى الكلية شبكة متطورة للحاسب الآلي تربط بين أقسامها ووحداتها.</p>	إدارة المعلومات
	<p>١- تتم عمليات التقييم لكافة الأنشطة والبرامج بالكلية بشكل مستمر.</p> <p>٢- تتم الاستفادة من نتائج عمليات التقييم في تخطيط وتنفيذ الإصلاح والتطوير.</p> <p>٣- يستفاد من التغذية الراجعة في تصحيح الأخطاء وعلاجها.</p> <p>٤- يتم تزويد الأفراد داخل الكلية بنتائج عمليات التقييم.</p>	التقييم والتغذية الراجعة

دراسة تقييمية للفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالملكة العربية السعودية

٥ ٤ ٣ ٢ ١	المحور الخامس: الجودة
<p>١- الكلية معايير جودة تحرص على استيفائها سواء في العمليات الإدارية أو التدريبية أو المخرجات.</p> <p>٢- الجودة جزء أساسي من مكونات الثقافة التنظيمية بالكلية.</p> <p>٣- الجودة عملية مستمرة لا تنتهي داخل الكلية.</p> <p>٤- تضم البرامج التدريبية بجودة عالية.</p> <p>٥- هناك آليات واضحة لإدارة الجودة ومراقبتها داخل الكلية.</p>	
٥ ٤ ٣ ٢ ١	المحور السادس: المخرجات
<p>١- تخرج الكلية الأعداد المطلوبة من التقنيين اللازمين لسوق العمل.</p> <p>٢- تخرج الكلية النوعيات المطلوبة من التقنيين لخدمة مشروعات التنمية.</p> <p>٣- معدلات النجاح والتحصيل الدراسي بالكلية مرتفعة.</p> <p>٤- يحصل الخريجون على وظائف مناسبة لتأهيلهم بسهولة.</p> <p>٥- تتم الاستفادة من مشروعات التخرج للمتدربين.</p> <p>٦- تسهم الهيئة التدريبية بالكلية في دعم وتطوير المهن المختلفة.</p> <p>٧- تقدم الكلية إسهامات ملموسة في برامج خدمة المجتمع المحلي.</p>	
٥ ٤ ٣ ٢ ١	المحور السابع: القادة الإداريون
<p>١- يتوافر لدى القادة الإداريين بالكلية رؤية واضحة حول أهداف ومهام الكلية.</p> <p>٢- يقتر القادة الإداريون أنفسهم مسئولين تماماً عن نتائج الأداء الإداري والتدريسي بالكلية.</p> <p>٣- تتم محاسبة القادة الإداريين في حالات الإخفاق الإداري.</p> <p>٤- يعمل القادة الإداريون مما باعتبارهم فريق عمل واحد.</p> <p>٥- يمتلك القادة الإداريون المهارات القيادية اللازمة للعمل.</p> <p>٦- يتم تدريب القادة الإداريين وتنميتهم إدارياً ومهنياً.</p>	
٥ ٤ ٣ ٢ ١	المحور الثامن: المستفيدون
<p>١- تلبي الكلية احتياجات وميول المتدربين العلمية والتدريبية.</p> <p>٢- تلبي الكلية احتياجات سوق العمل في مختلف المهن.</p> <p>٣- تساعد الكلية المتدربين في الحصول على الوظائف المناسبة لإعدادهم.</p> <p>٤- تستفيد مشروعات التنمية من مخرجات الكلية.</p> <p>٥- تحبب المؤسسات الصناعية والتجارية الأهلية بخريجي الكلية.</p> <p>٦- تتوافر فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريب بالكلية.</p> <p>٧- توجد فرص متاحة للترقي الإداري للهيئة الإدارية بالكلية.</p> <p>٨- توجد لدى الكلية خطة واضحة لفعاليات المشاركة المجتمعية.</p>	

المحور التاسع: العلاقات الإنسانية	٥ ٤ ٣ ٢ ١
<p>١- توجد علاقات اجتماعية جيدة بين إدارة الكلية والأعضاء.</p> <p>٢- توجد تفاعلات اجتماعية بين الطلاب وإدارة الكلية.</p> <p>٣- يتسم المناخ الدراسي والتربوي بالكلية بالانفتاح والمشاركة.</p> <p>٤- تربط التدريين بالكلية مشاعر طيبة.</p> <p>٥- تتسم التعاملات داخل الكلية بالاحترام والتقدير والثقة المتبادلة.</p> <p>٦- توجد مجموعة من القيم والمبادئ الأساسية تحرس الكلية على ترسيخها.</p>	
المحور العاشر: العلاقات العامة والتسويق	٥ ٤ ٣ ٢ ١
<p>١- للكلية اتصال بوسائل الإعلام المختلفة.</p> <p>٢- تحرس الكلية على تقديم صورة إيجابية عن نفسها في الإعلام.</p> <p>٣- يوجد لدى الكلية إدارة للعلاقات العامة.</p> <p>٤- يوجد لدى الكلية وحدة لتسويق البرامج التدريبية.</p> <p>٥- تمتلك الكلية خطة واضحة لتسويق مخرجاتها.</p> <p>٦- تنظم الكلية ملتقيات وأيام مهنية لتعيين الخريجين.</p> <p>٧- توجد علاقات تعاون بين الكلية وبعض مؤسسات المجتمع المدنية والحكومية.</p>	
المحور الحادي عشر: الموارد البشرية والمادية	٥ ٤ ٣ ٢ ١
<p>١- يتوافر للكلية احتياجاتها من الموارد البشرية (مدرسين، إداريين، فنيين،).</p> <p>٢- يتوافر للكلية احتياجاتها من التجهيزات والمعدات اللازمة للتدريب.</p> <p>٣- توضع خطط لتوزيع الموارد للاستفادة القصوى منها.</p> <p>٤- توجه الموارد المادية والبشرية لخدمة أولويات التخطيط والعمل.</p> <p>٥- يوجد تسجيل دقيق للموارد المنصرفة والباقية.</p> <p>٦- توجد بالكلية برامج لتنمية الموارد البشرية والمادية.</p>	

العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

الدكتور رائد إسماعيل عباينة
أستاذ مساعد، رئيس قسم الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك
إربد - الأردن

الأستاذ الدكتور ياسر مناع العدوان
أستاذ، كلية طلال أبو غزالة لإدارة الأعمال
الجامعة الألمانية الأردنية
عمان - الأردن

العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

د. رائد إسماعيل عيابة

أ. د. ياسر مناع العدوان

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن نحو ممارسة بعض العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي والمتعلقة في الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري. كما تهدف الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة مجالات التعلم التنظيمي التي حنّدها (Senge, 1990). ووزعت الاستبانة على ٢٣٩ مديراً في البلديات الواقعة في إقليم الشمال وإقليم الوسط.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي في البلديات المبحوثة متوسط. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري قد فسرت مجتمعة ما يقارب (٦٧٪) من التغير في ممارسة التعلم التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وممارسة أبعاد التعلم التنظيمي. وأظهر المبحوثون الذكور ذوو المسمى الوظيفي (مدير) ويمثلون في بلدية خارج مركز المحافظة والنين شاركوا ببرنامج تدريبي يتعلق بالتعلم التنظيمي اتجاهات أعلى نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي.

تواجه

المنظمات الإدارية في القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء تحديات تتطلب التجديد والتحديث باتباع أساليب إدارية تتعامل مع التغيرات البيئية بشكل ملائم. وتمتاز البيئة الإدارية بالتغير والتطور التكنولوجي المتسارع الذي يحتم على المنظمات أن تتعلم من ذاتها من خلال تجاربها السابقة أو من خلال الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى في أداء المهام. ويعتبر التعلم التنظيمي من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات الإدارية من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمستجدة.

إن التعلم من المقومات الأساسية للإدارة التي تريد أن تكون متسلحة بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة في أداء المهام (ملحم، ٢٠٠٦م). من هذا المنطلق بدأ كثير من المنظمات الإدارية تبني ما يسمى بمفهوم المنظمة المتعلمة

♦ أستاذ مساعد، رئيس قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد - الأردن.

♦ أستاذ بكلية طلال أبو غزاله لإدارة الأعمال، الجامعة الألمانية الأردنية، عمان - الأردن.

(Organizational Learning) الذي يدل على استمرارية تعلم المنظمة من كيفية أداء مهامها وكيفية الاستفادة من الأساليب المتبعة في المنظمات الإدارية الأخرى سواء في نفس القطاع أو القطاعات الأخرى لتحسين مستوى الأداء. ويؤكد (Argyris and Schon, 1978) أن نجاح المنظمات الإدارية يعتمد بشكل حاسم على أسلوب التعلم التنظيمي لمواجهة المنافسة المتزايدة في السوق العالمي لخدمة المستفيدين من نشاطاتها.

لقد انتشر مفهوم المنظمة المتعلمة في الآونة الأخيرة في الأدب الإداري بصورة جلية، إلا أنه مازال هنالك ضعف في إجماع الباحثين والدارسين على المقصود بالمنظمة المتعلمة وخصائصها (El Gamal, 1999). ويُعرف (Senge, 1990) التعلم التنظيمي بأنه استمرارية الموظفين في تعظيم قدراتهم الذاتية بتبني أساليب وأنماط التفكير النظامية من خلال وضع الأهداف الجماعية والتعلم بطريقة جماعية.

تؤدي البلديات في الإدارة المحلية دوراً رئيساً ومتعاضداً في الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتلبية احتياجات المجتمع المحلي. ويتطلب من الوحدة المحلية العمل على مواكبة التطورات والمستجدات في تقديم الخدمات المحلية للمواطن من خلال الاستفادة من تجاربها أو تجارب الوحدات المحلية الأخرى في توفير الكثير من الخدمات والسلع العامة؛ مما يمكنها من إعادة النظر في كثير من سياساتها لتوفير البيئة التنظيمية الداعمة للتعلم على جميع المستويات الإدارية بغية زيادة فاعليتها في أداء المهام الموكلة إليها في تقديم الخدمة للمواطن. لقد مرت البلديات الأردنية اعتباراً من عام ٢٠٠١م بمرحلة دمج للبلديات المتجاورة بغية التطوير والتحديث لتحقيق الأهداف والغايات في المجتمع المحلي بصورة أفضل. وهذا التوجه يفرض على البلديات الأردنية التعلم من الخبرات السابقة للعاملين بعد الدمج والعمل على تبادل الخبرات بصورة جماعية ووضعها على أرض الواقع لتحسين الخدمات المقدمة للمواطن. لذا تهدف هذه الدراسة إلى تحليل اتجاهات الإداريين العاملين في الإدارة المحلية في الأردن نحو أهمية الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري في ممارسة التعلم التنظيمي.

مشكلة الدراسة:

تقرض الظروف والمستجدات المتغيرة التي تواجه المنظمات الإدارية سواء في القطاع العام أو الخاص ضرورة الاستجابة المناسبة زمنياً وتفيدياً من خلال تبني

أساليب وإستراتيجيات تساندها في البقاء والاستمرار في أداء مهامها بما يضمن رضا المستفيد. وتواجه البلديات في الأردن صعوبات مالية وإدارية تتطلب إيجاد إستراتيجيات تساعدها في تحسين وتطوير أدائها وتطوير العاملين فيها لتقديم خدمات أفضل للمواطن. ويعتبر مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم المناسبة لمعالجة كثير من المضلات التي تواجه البلديات، وذلك ببناء تخطيط إستراتيجي يبين الرؤية للبلدية وكيفية جعلها مشتركة ومفهومة بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام بالموظفين على المستوى الفردي والجماعي وذلك بتطويرهم وتغيير أساليب تفكيرهم وتوفير فرص التعلم من بعضهم البعض. من هذا المنطلق يرى الباحثان أن جزءاً من المشاكل التي تعانيها البلديات الأردنية ولا سيما الإدارية يمكن التخفيف من وطأتها بتبنى مفهوم التعلم التنظيمي وتوفير الشفافية والتمكين والعمل الجماعي.

وتتصف البلدية الناجحة بقدرتها على تمكين العاملين فيها بمنحهم الصلاحيات والسلطات المناسبة بغية تقديم الخدمات العامة بما ينسجم مع احتياجات أفراد المجتمع المحلي بدلاً من المركزية وحصر اتخاذ القرار بيد فرد أو جهة بذاتها دون غيرها. كما أن البلدية الناجحة تمتاز بوضوح المهام والتشريعات التي تحكم مهام العاملين فيها ووجود الانفتاحية والصراحة بين الإدارة العليا والمرؤوسين مما يزيد من قدرة العاملين من تقديم احتياجات المواطنين من الخدمات المحلية بكل كفاءة. أما بالنسبة للعمل الجماعي فلا يستطيع موظف القيام بأى مهمة إلا من خلال التعاون مع زملائه في القسم أو من الأفراد العاملين في الأقسام الأخرى بصورة تعاونية وتبادل للمعلومات والوصول إلى قرارات جماعية تساعد في تقديم الخدمات للمواطنين أيضاً بصورة ناجحة وكفؤة. مما سبق يرى الباحثان أن العوامل الثلاثة السابقة تقوم بدور رئيس في زيادة فرصة التعلم للعاملين في كيفية تقديم الخدمات العامة للمواطنين القاطنين في حدود البلدية وحل كثير من مشاكل البلدية الإدارية والمالية، ومن ثم تحسين نوعية الخدمات وزيادة كمياتها بصورة اقتصادية.

أهداف الدراسة:

تأتى أهمية هذه الدراسة من سعيها في:

- 1- التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين في وحدات الإدارة المحلية في الأردن نحو ممارسة أهمية الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري في ممارسة التعلم التنظيمي.

٢- التعرف على مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة التي حددها (Senge 1990)، كما يراها الإداريون العاملون في وحدات الإدارة المحلية في الأردن.

٣- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وأبعاد المنظمة المتعلمة التي حددها (Senge 1990)، تعزى للعوامل الديمغرافية والوظيفية لدى المديرين العاملين في وحدات الإدارة المحلية في الأردن.

٤ - محاولة الخروج بتوصيات وحلول يؤمل أن تكون ذات فائدة وقيمة لمتخذي القرار في وحدات الإدارة المحلية الأردنية في معالجة ما يمكن الوقوف عليه من مشكلات التعلم التنظيمي التي قد تبرزها هذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

نظراً للقلة الملحوظة في الدراسات التي تعرضت لموضوع التعلم التنظيمي في الأردن وخاصة في البلديات، رأى الباحثان ضرورة تعميق المعرفة العلمية وتوظيفها في المنظمات الإدارية؛ لأن مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية المغيبة في أدبيات الإدارة العربية كما يرى (هيجان، ١٩٩٩م). وتبرز أهمية الدراسة من فكرة (Tsang, 1997) التي تركز على ضرورة التعرف على خصائص المنظمات المتعلمة، وكيف تتعلم تلك المنظمات في ثقافات وبيئات مختلفة. والدراسة الحالية تسعى إلى إبراز دور البلديات في التكيف مع المتطلبات والمستجدات في أداء مهامها في البيئة الأردنية من خلال توظيف الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري في ممارسة التعلم التنظيمي. كما يرى الباحثان أن دمج البلديات وفر فرصة سانحة للبلديات المدمجة أن تتعلم من بعضها، ومن ثم زيادة فرص بناء منظمة متعلمة. كما تكمن أهمية الدراسة إلى تحليل دور الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وأبعاد المنظمة المتعلمة في الإدارة المحلية في الأردن من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها.

أسئلة وفرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة والفرضيات التالية:

السؤال الأول: ما مدى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري كما يراها المديرون العاملون في وحدات الإدارة المحلية في الأردن؟

السؤال الثاني: ما مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة التي حددها (Senge, 1990) وهي (التفكير النظمي، والتفوق الشخصي، والنموذج العقلي، وبناء الرؤية المشتركة، والتعلم كفريق) في وحدات الإدارة المحلية في الأردن من وجهة نظر المديرين العاملين فيها؟

الفرضية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات المديرين العاملين في وحدات الإدارة المحلية في الأردن نحو مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في اتجاهات المديرين العاملين في وحدات الإدارة المحلية في الأردن نحو مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للعوامل التنظيمية (فئة البلدية، والمشاركة في برنامج تدريبي يتعلق بالتعلم التنظيمي).

الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري من جهة وأبعاد المنظمة المتعلمة من جهة أخرى.

منهجية الدراسة:

جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على الأسلوب النظري من خلال دراسة المراجع والبحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي. كما تم الاعتماد على الأسلوب الميداني من خلال استخدام استبانة تم تصميمها من قبل الباحثين ووزعت على المديرين في البلديات الأردنية لتغطية الجوانب ذات العلاقة بالشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والخصائص الخمس للمنظمة المتعلمة التي حددها (Senge, 1990)، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في وحدات الإدارة المحلية في الأردن في إقليم الشمال وإقليم الوسط (باستثناء أمانة عمان الكبرى التي استبعدت لخصوصية إدارتها) ممن هم بمسمى وظيفي «مدير ومساعد مدير ورئيس قسم

ورئيس شعبة»، وقد بلغ عددهم (٤٢٣) فرداً، بمعنى أن عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة من الأفراد. وقام الباحثان بأخذ عينة قصدية من البلديات نظراً لكثافة السكان الواضحة فيها حيث يشير أحدث تعداد إحصائي سكاني أجرته دائرة الإحصاءات العامة عام ٢٠٠٤م إلى أن ما يقارب (٢,٢) مليون نسمة يقطن في هذه البلديات ما نسبته تقريباً (٤٠٪) من سكان المملكة. وشملت عينة الدراسة على البلديات في المحافظات التالية: محافظة إربد (بلدية إربد الكبرى وبلدية الطيبة وبلدية الرمثا)، محافظة المفرق (بلدية المفرق الكبرى وبلدية صبحا وبلدية السرحان)، محافظة عجلون (بلدية عجلون الكبرى وبلدية عنجرة وبلدية كفرنجة)، محافظة جرش (بلدية جرش الكبرى وبلدية سوف وبلدية باب عمان)، ومحافظة البلقاء (بلدية السلط الكبرى وبلدية الفحيص وبلدية دير علا)، ومحافظة الزرقاء (بلدية الزرقاء الكبرى وبلدية الهاشمية وبلدية الرصيفة)، ومحافظة مادبا (محافظة مادبا وبلدية ذيبان وبلدية الجيزة). وأجريت دراسة تجريبية (Pilot Study) لعينة شملت (٢٢) من المبحوثين الذين تم استشارتهم من الدراسة الأصلية. لذا قام الباحثان بمساعدة عدد من مساعدي البحث بتوزيع ٤٠٠ استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم استرجاع (٣٤٧) وتم استثناء (٨) استبانات لعدم اكتمالها، ومن ثم بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٣٩) ونسبة إرجاع تقارب (٨٥٪) من الموزع.

أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير استبانة ذات علاقة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري من جهة وأبعاد المنظمة المتعلمة من جهة أخرى. وتضمنت الاستبانة التي تم إعدادها من قبل الباحثين بالاعتماد على الأدبيات ذات العلاقة على العوامل المستقلة الثانوية ذات العلاقة بالمعلومات الديمغرافية للمبحوثين (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي) والعوامل التنظيمية (فئة البلدية، والمشاركة في برنامج تدريبي يتعلق بالتعلم التنظيمي). كما تضمنت الاستبانة العامل التابع الرئيسي المتعلق بأبعاد التعلم التنظيمي الخمسة المبحوثة (التفكير النظمي، والتفوق الشخصي، والنموذج العقلي، وبناء الرؤية المشتركة، والتعلم كفريق). وللتحقق من صدق وثبات الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ومن العاملين في البلديات. كما تم اختيار الاستبانة من خلال دراسة تجريبية (Pilot Study) لعينة شملت (٢٢) من المبحوثين للتأكد من الاتساق الداخلي لفقراتها

باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا. وقد تم استثناء أفراد هذه العينة من الدراسة الأصلية. وأظهر التحليل الإحصائي أن قيم الاتساق الداخلي كانت: الشفافية (٠,٨٦)، والعمل الجماعي (٠,٨٨)، والتمكين الإداري (٠,٨٦)، وأبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة وبقيمة عالية بلغت (٠,٩٤). وبلغت قيمة الاتساق الداخلي للاستبانة ككل (٠,٩٦) مما يدل على نسبة جيدة لأغراض هذه الدراسة.

واعتمد الباحثان مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لإجابة المبحوثين عن فقرات الاستبانة وذلك كما يلي: أوافق بشدة (٥ درجات)، أوافق (٤ درجات)، متوسط الموافقة (٣ درجات)، لا أوافق (٢ درجة)، لا أوافق بشدة (١ درجة). واعتمد الباحثان على المدى (١-٤,٩) للوسط الحسابي دالاً على درجة موافقة ضعيفة نحو الفقرة، والمدى (٥-٢,٤٩) دالاً على درجة الموافقة المتوسطة، والمدى (٥-٣,٥) دالاً على درجة عالية من الموافقة لكل فقرة.

التحليل الإحصائي:

استخدام الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS- PC +) لتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك باستخراج النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، واحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو أبعاد الدراسة. وقام الباحثان بإجراء اختبار (T-Test) و (F-Test) وباستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدراسة الفروقات في اتجاهات العينة نحو الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري من جهة وأبعاد المنظمة المتعلمة من خلال دراسة أثر المتغيرات الديمغرافية على مجالات التعلم التنظيمي المبحوثة. علاوة على ذلك قام الباحثان باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مستوى تفسير الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري في درجة ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات.

التعريفات الإجرائية:

التعلم التنظيمي: هي عملية مستمرة بإيجاد الرؤية المشتركة للمنظمة وتبني أساليب تفكير تنظيمية شمولية من خلال تغيير أساليب الأداء والاهتمام بالموظف على المستوى الفردي وتوفير فرصة التعلم الجماعي للعاملين بغية تطوير وتحسين مستوى أداء المنظمة.

الشفافية: الوضوح التام في اتخاذ القرارات وحرية تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة، والاعتراف بالأخطاء واعتبارها فرصة للتعلم.

العمل الجماعي: هي قدرة العاملين في المنظمة على العمل في صورة فريق واحد من خلال التعاون والاشتراك في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بصورة جماعية.

التمكين الإداري: قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرارات بحرية واستقلالية دون الرجوع إلى الإدارة العليا إلا عند الضرورة.

الإداريون: العاملون في البلديات الأردنية من ذوى المسميات الوظيفية «مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم- ورئيس شعبة».

البلدية: مؤسسة أهلية ذات استقلال مالى تنشأ في المدن والقرى بناءً على حاجة السكان في تلك المناطق استناداً إلى قانون البلديات في الأردن رقم (٢٩) لسنة ١٩٥٥م.

الإطار النظري:

يعتبر تطبيق فكرة التعلم التنظيمي "Organizational Learning" نقلة نوعية في إدارة المنظمات الإدارية بحيث تتعلم وتتطور المنظمة من خلال نفسها والأفراد العاملين بها، وكذلك من خلال الخبرات للمؤسسات الأخرى. وحظى مفهوم التعلم التنظيمي باهتمام واضح خاصة في فترة التسعينيات، ويعتبر كل من (Senge و Argyris) أهم رواد ما يعرف باسم التعلم التنظيمي؛ لدورهما البارز في الكشف عن مكنون هذا المفهوم ومراحله وكيفية توظيفه في المنظمة على مستوياتها الثلاثة الفردية والجماعية والمؤسسية. وزاد الاهتمام بالتعلم التنظيمي بعد أن تم نشر كتاب (Senge, 1990)، الموسوم بـ «المبدأ الخامس: فن وممارسة التعلم التنظيمي»، The Fifth Discipline: The art & The Practice of Organizational Learning وقد ارتبط مفهوم التعلم التنظيمي بمفهوم إدارة المعرفة، باعتبار الأول مكماً للثاني، ولاشتراكهما في تحقيق أكبر قدر من الأفكار والآراء ووضعها على أرض الواقع (Dierkes, Berthon, Child, and Nonaka, 2001). وتؤكد بعض الدراسات أن المنظمة المتعلمة هي التي تستطيع امتلاك وتوظيف المعارف الجديدة لتحقيق أهدافها (Farrell, Flood, Cuttrtain, Hannigan, Dawson, and West, 2004).

ولقد تعددت تعريفات التعلم التنظيمي، ويرى عدد من الكتاب أن مفهوم التعلم التنظيمي ما زال يكتنفه بعض الغموض (Tsang, 1997; Isaacs and Senge, 1992).

ويؤكد (Garvin, 1993) أنه بالرغم من وجود دراسات ونظريات تناولت مفهوم التعلم إلا أن الوصول إلى تعريف واضح محدد ما زال صعب المنال، ويُعرف التعلم التنظيمي بأنه امتلاك المنظمة مهارة إيجاد المعرفة والحصول عليها وتبادلها مع جميع الموظفين فيها وإمكانية تعديل تصرفاتها ورؤيتها المستقبلية لتعكس المعرفة اللازمة في تحقيق أهدافها. ويعرف (Pedler, Burgoyne, and Boydell, 1991) التعلم التنظيمي بأنه توفير المنظمة البيئة المناسبة لتعلم جميع أفرادها بكل المستويات والعمل على التقدم المستمر لها من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويعرف هيجان (١٩٩٨م) مفهوم التعلم التنظيمي بأنه عملية مستمرة نابغة من رؤية أفراد المنظمة بهدف استثمار خبرات وتجارب المنظمة وتخزين المعلومات بناءً على ذلك في ذاكرة المنظمة، ومن ثم طرحها من فترة لآخرى لحل المشاكل التي تواجهها مع وجود دعم من قيادة المنظمة وتوافر الثقافة التنظيمية المناسبة لذلك. ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة بتلك التي تتغير بشكل مستمر وتتقدم بشكل دائم من خلال التعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من التراكم المعرفي والعمل لأعضائها، ملحم (٢٠٠٦م). أما (Watkins and Marsick, 1993) فيعرفان التعلم التنظيمي بأنه ممارسة المنظمة للتعلم لتحقيق التحسين والتطوير المستمرين من خلال تحويل نشاطاتها إلى الأفضل.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة يُعرف الباحثان التعلم التنظيمي بأنه عملية مستمرة في إيجاد الرؤية المشتركة للمنظمة وتبنى أساليب تفكير نظامية شمولية من خلال تغيير أساليب الأداء والاهتمام بالموظف على المستوى الفردي وتوفير فرصة التعلم الجماعي للعاملين بنية تطوير وتحسين مستوى أداء المنظمة. ويشمل هذا تغيير تفكير العاملين في المنظمة من رؤية الأجزاء إلى رؤية الكل، ومن رؤية العاملين في أداء مهامهم كردود أفعال إلى رؤيتهم مشاركين نشطين في تشكيل واقعهم ومن العمل كرد فعل للحاضر إلى التخطيط الإستراتيجي كمطلب أساسي لتحويل المنظمة من تقليدية إلى متعلمة قادرة على التعامل مع المستجدات في الساحة الإدارية (Senge 1990).

ويرى (الدحلة، ٢٠٠١م) أن الحاجة إلى التعلم وإيجاد منظمة متعلمة يستلزم استخدام نماذج وتوظيف طرق تحليل وقياسات لتصبح عناصر أساسية لإعادة تصميم المنظمات وتحويلها إلى منظمات يتمتع أفرادها بأداء ومستوى إنتاجية عاليين على جميع المستويات. كما يعتمد التعلم التنظيمي على التزام ولاء الموظفين وقدرتهم العالية للتعلم في جميع المستويات الإدارية.

أبعاد ومراحل التعلم التنظيمي؛

لقد تعددت النماذج التي تناولت التعلم التنظيمي تبعاً لاختلاف الباحثين وتخصصاتهم وهدف كل منهم من تبني مفهوم التعلم التنظيمي. ويؤكد هيجان (١٩٩٨م) عدم وجود نظرية أو نموذج متفق عليه بين الباحثين والدارسين للاعتماد عليه ليتم وصف وشرح المراحل التي تمر بها عملية التعلم التنظيمي أو الأبعاد الرئيسية لذلك. فيرى بعض الباحثين (Crossan, and White, 1999) أن التعلم التنظيمي يمر بمراحل أربع هي: الحدس (Intuition)، والتفسير (Interpretation)، والتكامل (Integration) والمؤسسية للتعلم (Institutionalization).

وحدد (Moilanen, 2001) خمسة مجالات رئيسة للتعلم التنظيمي وهي: القوى الدافعة Driving Forces وإيجاد الأهداف Finding Purpose والاستفهام Questioning والتمكين Empowerment والتقييم Evaluation. أما (Goh, 1998) فيرى أن هنالك خمسة أبعاد رئيسة للتعلم التنظيمي هي: وضوح الهدف والرؤية، والقيادة التشاركية، والثقافة التنظيمية المساندة للتجريب والاختبار، والقدرة على نقل المعرفة بين مستويات المنظمة، والعمل الجماعي التعاوني. وقد تم تحديد سبعة أبعاد للتعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي، (Watkins, and Marsick, 1993)، وهي: التعلم المستمر (Continues Learning) الاستفسار والحوار (Inquiry and Dialogue)، والتعلم الجماعي (Team Learning)، والتمكين (Empowerment)، والمؤسسية (Embedded System)، والتواصل التنظيمي (System Connection)، والقيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership).

ويحدد (Senge (1990) خمسة مجالات للتعلم التنظيمي تبدو أشمل هي إمارها مما سبق ذكره، وفيما يلي تبياناً لكل منها:

١- التفكير التنظيمي (Systematic thinking): ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام، وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق أهدافها، فالتفكير المنتظم يتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل. ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات ببعضها ببعض لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية.

٢- التفوق الشخصي/ البراعة الشخصية (Personal mastery): ويشير إلى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على

البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل الموظفين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في جميع المستويات الإدارية.

٣- النموذج العقلي (Mental Model): ويركز هذا المجال على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرق التحليل إلى البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتشجيع تبني طرق تفكير وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغيير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين استجابة لما يستجد من ظروف بدلا من التمسك والتغنت بالأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام.

٤- الرؤية المشتركة (Shared vision): يعني هذا المجال القدرة على الالتزام الحقيقي من العاملين نحو الرؤية المؤسسية بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع فرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية (أيوب، ٢٠٠٤).

٥- التعلم الجماعي (Team learning): يقصد بهذا المجال درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل.

لقد اعتمد الباحثان المجالات الخمسة المذكورة سابقاً للتحقق من ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية؛ لأن الفارق الجوهرى بين «المنظمة المتعلمة» وغيرها من المنظمات الإدارية كما يذكر سينجيه (Senge) هو القدرة على إدراك وممارسة مبادئ التعلم الخمسة الأساسية.

عوامل نجاح التعلم التنظيمي:

يرى (Pedler et al. 1991) أن نجاح التعلم التنظيمي يتحقق من خلال توافر أحد عشر عنصراً في المنظمة من أهمها: التعلم الاستراتيجي، والمشاركة في صنع القرارات، وإدارة المعلومات، والتبادل الداخلي، وبناء علاقات مع البيئة الخارجية، والتعلم من المنظمات الأخرى، والمناخ التعليمي، والتطوير الذاتي لكل فرد. في حين يشير (Argyris and Schon (1978 إلى أن من أهم دعائم التعلم التنظيمي توافر نظام اتصالات تيسقّى تعاوني بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة. ولتحقيق التعلم

التنظيمي لا بد من توافر ثقافة تنظيمية تشجع التعلم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.

ويشير (Marquardt, 1996) إلى أهم عوامل نجاح تبني مفهوم التعلم التنظيمي تتعلق بوجود قيادة إدارية داعمة ومساندة للتعلم، وتمكين العاملين وحرية اتخاذ القرار، وتطبيق وربط التعلم بعمليات ونشاطات المنظمة، وتوفير التقنيات والمعدات اللازمة لتوظيف ما يتعلمه الأفراد، والتطوير والتكيف المستمر مع المستجدات والتحديات، ودعم مبادرات التعلم الفردية والجماعية والمؤسسية.

مما سبق يتبين أن مفاهيم الشفافية والتمكين والعمل الجماعي في المنظمات الإدارية لها أهمية خاصة في إحداث التنمية والتطوير المستمر لتلبية احتياجات المواطنين المتجددة، إضافة إلى مساهماتها في بناء تنظيمي فعال قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة. وتُعرف الشفافية كما ذكر (برقاوى، ١٩٩٧م) بأنها: «الوضوح والعقلانية والالتزام بالتطلبات، أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات». كما يمكن تحديد مفهوم الشفافية بأنه الوضوح والتبنيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين (عبد الحليم وعبانة، ٢٠٠٨م).

ولواجهة ضغوط العمل وقلة توافر الوقت للتفرغ للتخطيط ووضع الرؤية المؤسسية للتنظيم؛ تمنح الإدارة العليا بعض صلاحياتها للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة؛ لتمكينهم من اتخاذ القرارات باستقلالية وإتاحة فرصة تجريب كل ما هو جديد بغية تحسين تقديم وإنتاج السلع والخدمات العامة للمواطنين. فيعرف (درة، المدهون، والجزراوى، ١٩٩٤م) التمكين الإداري بأنه عملية إعطاء المرؤوسين مسؤولية اتخاذ القرار في العمل التنظيمي. كما يرى عبد الحليم وعبانة (٢٠٠٨م) أن التمكين الإداري يُسهم في تطوير العاملين وإيجاد القيادات الإدارية المستقبلية بغية تحسين أساليب اتخاذ القرار وإتاحة الفرصة للعاملين بالتزود بالخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظروف جديدة لإحداث التغيير بطرق إبداعية بدلاً من الرجوع دائماً إلى الإدارة العليا.

أما فيما يتعلق بالعمل الجماعي فقد لجأ كثير من المنظمات الإدارية إلى اعتماد أسلوب فرق العمل ليصبح أحد العوامل الرامية إلى تطوير وتحسين العنصر البشري،

وإيجاد التوافق والتكامل بين مهارات العاملين ضمن الفريق وتنسيق جهودهم وتوجيهها إلى تحقيق الرؤية المؤسسية. ويساعد العمل الجماعي على تحمل المسؤولية المشتركة بين العاملين للقيام بأداء المهام المناطة إليهم وتبادل الأفكار والآراء حول كيفية تحسين وتطوير العمل. ويعتبر العمل الجماعي الوسيط الذي يعمل على نقل المعرفة في جميع مستويات التنظيم عن طريق المشاركة والتعاون في تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين.

من هذا المنطلق يرى الباحثان أهمية الشفافية والتمكين الإداري والعمل الجماعي في ممارسة التعلم التنظيمي، مما حدا بهما إلى القيام بإجراء هذه الدراسة الميدانية بتحليل اتجاهات الإداريين العاملين في الإدارة المحلية في الأردن. وفيما يلي استعراض لبعض الدراسات التي تناولت جوانب الدراسة مع إعطاء أهمية أكبر للتعلم التنظيمي.

الدراسات السابقة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى عرض بعض الدراسات المحلية والأجنبية التي تناولت مفاهيم التعلم التنظيمي والشفافية والتمكين الإداري والعمل الجماعي. هنالك نقص واضح في الدراسات التي عرضت موضوع التعلم التنظيمي على المستوى العربي ومنها الأردني. وسيتم استعراض الدراسات حسب الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

جملت دراسة برقواوى (١٩٩٧م) هدفها هو التعرف على اتجاهات المديرين نحو التفويض في الإدارة الحكومية لعينة طبقية عشوائية بلغت (٤٦١) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن لدى المديرين درجة متوسطة من إدراك مفهوم تفويض الصلاحيات والمهارة في ممارسة عملية التفويض. وأظهرت الدراسة أن أهم العوامل التي من شأنها تفصيل عملية تفويض الصلاحيات تتعلق بتدريب المرؤوسين ورفع كفاءتهم، وإيجاد الثقة بين الرئيس والمرؤوس، واختيار الموظفين الجيدين ووضعهم في الأماكن المناسبة لكفاءاتهم وتحديد المهام والصلاحيات بدقة.

وسعت دراسة (نصير وعبابنة، ١٩٩٨م) إلى معرفة آراء المديرين نحو مدى توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية في محافظات الشمال في الأردن (إربد، وجرش، وعجلون، والمفرق). أوضحت الدراسة أن توافر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية كان بدرجة متوسطة (٦٩ ٪). أما الترتيب التنازلي لسمات

فريق العمل حسب توافرها فكانت كالتالي: المشاركة، التيسير، الانفتاحية، التعاون، الحساسية، المرونة، الالتزام، وأخيراً تحمّل المخاطر.

وأجريت دراسة لعينة شملت (٤٣) شركة كويتية ومصرية متوسطة وصغيرة الحجم بهدف التعرف على الفروقات في مستوى الأداء ودعائم الأداء بين المنظمات المتعلمة والمنظمات غير المتعلمة (El-Gamal, 1999). وتوصلت الدراسة إلى وجود فروقات دالة إحصائية في مستوى الأداء ودرجة توافر الدعائم للمنظمة المتعلمة بين الصنفين من المنظمات ولصالح المنظمات المتعلمة.

وهدفَت دراسة (الحنيطي، ٢٠٠١م) إلى التعرف على مدى تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في الوزارات في الأردن لعينة بلغت (٢٦٠) فرداً من الإدارة الإشرافية. وتوصلت الدراسة إلى أن الوزارات الأردنية تطبق مفهوم التعلم التنظيمي بدرجة متوسطة. كما تبين فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى الإداري والمؤهل العلمي ومدة الخدمة للمبحوثين. كما أظهرت الدراسة أن عدم ثقافة الإدارة العليا، ومقاومة التغيير، وعدم مشاركة الأفراد أهم المشاكل التي تواجه تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي.

وسمَت دراسة (الفاعوري وبيكار، ٢٠٠٤م) إلى التعرف على مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة وأثره على الإبداع الإداري لعينة شملت (١٤٣) موظفاً في شركة موبايكم الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى درجة توافر متوسطة لأبعاد التعلم التنظيمي التي حددها (Moilanen 2001) مع وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين أبعاد التعلم التنظيمي والإبداع الإداري في شركة موبايكم.

وأجريت دراسة (أيوب، ٢٠٠٤م) لمعرفة دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التعلم التنظيمي تميل لأن تكون معتدلة وبوسط حسابي بلغ (٨١، ٣) في معظم منشآت الدراسة. ودلت النتائج على أن ممارسة التعلم التنظيمي تعود إلى مجموعة من العوامل أهمها: دعم الإدارة العليا لعملية التعلم، وحجم المنشأة مقاساً بمبيعاتها السنوية، ونوع النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المنشأة، في حين لم يظهر أي إسهام لنوع ملكية المنشآت في ممارسة التعلم التنظيمي.

وفي دراسة (القحطاني، ٢٠٠٤م) التي هدفت إلى التعرف على مدى استعداد عينة من المديرين (٤٠٠) في القطاع العام السعودي في الرياض لاستخدام فرق العمل؛

توصلت الدراسة إلى وجود استعداد متوسط لدى المبحوثين لاستخدام فرق العمل في إداراتهم. وتبين اختلاف بين استعداد المديرين باختلاف خصائصهم بحسب معظم المؤشرات المبحوثة، في حين لم يظهر أى ارتباط بين التخصص وتلك المؤشرات. وتبين أن التغير في العوامل الشخصية يمكن أن يحدث تغييراً في مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل.

وأجرى (Styher, Per-Erik, and Ingeborg, 2004) دراسة بهدف التعرف على التعليم التنظيمي في ستة مشاريع إنشائية في السويد. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التعلم التنظيمي في المشاريع المبحوثة لم تتسم بالرسمية أو استخدام الطرق المحوسبة بل تتم من خلال الاتصال الشخصي عن طريق التفاعل وجهاً لوجه وعن طريق الحوار. وأكد المبحوثون ضرورة وجود اللقاءات الرسمية لتعزيز القدرات اللازمة لبناء منظمة متعلمة كتبادل المعارف والتعلم المشترك.

وهدفت دراسة (Farrell and Others, 2004) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإدارية والتعلم التنظيمي في الشركات الإيرلندية من خلال التركيز على أثر القائد التحويلي (Transformational Leadership) على قدرة المنظمة في تجميع وتبادل المعلومات لتعزيز المقدرة التعليمية للمنظمة. وشملت عينة الدراسة (٣٨) شركة تعمل في مجال البرامج الحاسوبية (Software)، حيث وزعت استبانة على الإدارة العليا في تلك الشركات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القائد التحويلي والتعلم التنظيمي؛ إذ يؤدي القائد دوراً واضحاً في قدرة المنظمة في اكتساب المعرفة وتبادلها ومن ثم التعلم التنظيمي.

وقام Tsang, (2004) بتطبيق نموذج (Watkins and Marsick, 1993) المكون من الأبعاد السبعة للتعلم التنظيمي (التعلم المستمر، والاستفسار والحوار، والتعلم الجماعي، والتمكين، والمؤسسية، والتواصل التنظيمي، والقيادة الإستراتيجية) لعينة عشوائية شملت (٨٢٦) فرداً من شركات تعمل في مجالات مختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم على المستوى الفردي والجماعي أثر بشكل غير مباشر وبدلالة إحصائية على مستوى أداء المنظمة. كما تبين أن التواصل التنظيمي والمؤسسية والقيادة الإستراتيجية أدت دوراً وسيطاً للعلاقة بين التعلم الفردي ومستوى مخرجات المنظمة. ووجد أن القيادة الإستراتيجية هي العنصر الوحيد الذي أثر بشكل مباشر ودال إحصائياً على الأداء المالي للمنظمة، وأن التواصل التنظيمي يؤثر بشكل قوى إيجابي على مستوى أداء إدارة المعرفة في المنظمة.

وأجرت (دعيبس، ٢٠٠٤م) دراسة بهدف معرفة واقع التطبيق لمبدأ الشفافية كما يراها المديرون في مراكز (١٩) وزارة في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصرامة في الإجراءات، هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية. كما تبين أن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيف، حيث لا يتم إعطاء المواطن المعلومات اللازمة بطريقة يستطيع فهمها، إضافة إلى دعم مشاركة المواطن بإعطاء آرائه وأفكاره. ووجد عدد من المعوقات التي تعوق تبني وتطبيق الشفافية تتمثل في عدم وضوح أسس ومبادئ الشفافية، وكثرة التشريعات التي أدت إلى الغموض.

وهدف دراسة (ارتيمة، ٢٠٠٥م) إلى التعرف إلى آراء العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن بما يتعلق بواقع شفافية التقييم لعينة شملت جميع العاملين في مركز الوزارة. ومن أبرز النتائج أن اتجاهات العاملين نحو مجالات الدراسة بشكل عام جيدة، وخاصة مجال أهمية شفافية التقييم في تحسين الأداء، الذي حصل على درجة عالية. كما أن نمط القيادة السائدة في الوزارة، وهو خط لا يعطى فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، من أكبر المعوقات التي تواجه شفافية التقييم، كما أن الوزارة لا تعطى الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم.

وقام (Montes, Moreno, and Morales, 2005) بدراسة للتعرف على أثر دعم القيادة الإدارية وتماسك فريق العمل على التعلم التنظيمي والإبداع ومستوى الأداء في (٢٠٢) شركة إسبانية عن طريق استبانة وزعت على المدير التنفيذي لكل منها. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين دعم القيادة الإدارية وتماسك فريق العمل. وتبين أن تأثير دعم القيادة أكثر من تأثير تماسك فريق العمل على التعلم التنظيمي. كما وجد أن تأثير دعم القيادة الإدارية أكبر من تأثير التعلم التنظيمي وتماسك فريق العمل على مستوى أداء الشركات المبحوثة.

وهدف إلى أخذ الدراسات (Fang and Wang, 2006) إلى التعرف كيف تختار المنظمات إستراتيجياتها بناءً على الثقافة التنظيمية والتعليم التنظيمي. وشملت عينة الدراسة منظمات تقليدية، كالحديد والآليات ومنظمات ذات تقنية عالية كالإلكترونيات والكهربائيات حيث تم توزيع (١٠٢) استبانة على المدير التنفيذي أو المدير العام لكل منظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن التفاعل بين الثقافة التنظيمية والتعليم التنظيمي هو عامل حاسم لشرح الإستراتيجية الصناعية لكل منظمة، حيث وجد علاقة قوية بين أبعاد الإستراتيجية (التكاليف، والمرونة، والجودة، والمصداقية) والثقافة التنظيمية

والتعلم التنظيمي. كما تبين أن الرؤية المشتركة (Shared Vision) أحد أهم أبعاد التعلم التنظيمي.

وأجريت دراسة على التعلم التنظيمي في الصين (Kolb, and Jiang, 2006) (من خلال دراسة حالة لإحدى الشركات الكبرى. وتبين أن العوامل التي تساعد على بناء المنظمة المتعلمة تنطبق بوجود العلاقة القائمة على الثقة بين الإدارة والعاملين وقيام الإدارة بعقد لقاءات مستمرة مع العمال بهدف تبادل الآراء والحصول على التغذية العكسية عن الأداء وكيفية تطويره. كما أن تشجيع الإدارة العليا للتعلم الجماعي والتفكير التنظيمي كان لهما الأثر الواضح في تحقيق الثقافة التنظيمية المساندة للتعلم المؤسسي. كما وجد أن القيادة تنهض بدور حاسم في التعلم التنظيمي من خلال امتلاكها الإبداع والحساسية للتغيير.

وهدف دراسة عبد الحليم وعبابنة (٢٠٠٦م) إلى التعرف على مدى توافر درجة الشفافية والتفويض الإداري ودورها في إيجاد البيئة المناسبة لممارسة الإبداع الإداري لتسع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر كل من الشفافية والبيئة الإبداعية عال ومتوسط للتفويض الإداري والممارسة الإبداعية. كما تبين وجود علاقة إيجابية بين جميع مجالات الدراسة وكان أقواها بين البيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية.

وأجرى (Chinowsky, Molenaar, and Realph, 2007) دراسة بعنوان التعليم التنظيمي في قطاع الإنشاءات باستخدام سلسلة من الحالات الدراسية الاستكشافية لعدد من الشركات. وتوصلت الدراسة إلى بناء نموذج يركز على العوامل التي تؤثر في التعليم التنظيمي، وهي خصائص القيادة وأساليب الاتصالات والتعاون، والثقافة التنظيمية.

تحليل ومناقشة النتائج:

١- وصف خصائص المبحوثين:

تبين من التحليل الإحصائي أن معظم المبحوثين في البلديات المبحوثة (٢٣١) هم من المستوى الوظيفي رئيس قسم / شعبة بنسبة مئوية (٦٨,١٪). كما كان أغلب المبحوثين من الذكور وحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس ولديهم خبرة (١١-١٥) سنة وينسب مئوية وصلت (٧٩,١٪) و (٤٨,٧٪) و (٣١٪) على التوالي. أما خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية فقد اتضح أن معظم المبحوثين يعملون في

بلديات فئة ثانية أو ثالثة أو رابعة ونسبة مئوية بلغت (٦, ٥١٪)، كما وجد أن غالبيتهم (٩٠, ٥٩٪) قد شاركوا ببرنامج تدريبي له علاقة بموضوع التعلم التنظيمي، وهذا يدل على وجود اهتمام الإدارة في البلديات لتوعية العاملين فيها بالمفاهيم الإدارية الحديثة التي تؤدي دوراً رئيساً في تحقيق أهداف وإستراتيجيات الإدارة المحلية في الأردن.

يبين الجدول رقم (١) الفقرات الست التي تعكس مستوى ممارسة الشفافية في البلديات المبحوثة مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي، ويدل متوسط الأوساط الحسابية للفقرات أن مستوى الممارسة كان متوسطاً بقيمة بلغت (٢٧, ٣) ويانحرف معيارى (٨٨, ٠). في حين يشير المتوسط الحسابي لفقرات ممارسة الشفافية درجة الممارسة المتوسطة وراوحت القيمة بين (٨٥, ٢-٤٢, ٣) وأشار المبحوثون إلى استطاعتهم الاتصال بالمستويات المختلفة بالبلدية بسهولة ودون معوقات، إلا أنهم أكدوا أن الإدارة لا تقوم بإبلاغهم عن التغيرات المتوقعة في العمل مما يعكس درجة متوسطة من الشفافية كما يدل المتوسط الحسابي لذلك (٨٥, ٢).

أما فيما يتعلق بمستوى ممارسة العمل الجماعي في البلديات المبحوثة فيبين الجدول رقم (١) أن قيم المتوسط الحسابي للفقرات راوحت بين (٥٢, ٢-٥٢, ٢). وأظهر المبحوثون وجود رغبة واضحة في تبادل المعلومات لإنجاز المهام وبدرجة ممارسة عالية كما يدل المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (٥٢, ٢). وقد أشار المبحوثون إلى أن اتخاذ القرارات تتم بصورة جماعية ولكن بدرجة ممارسة متوسطة كما يعكسها المتوسط الحسابي (٥٢, ٢) مع وجود تشتت في إجابات المبحوثين، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (١٩, ١) ويتبين من الجدول (٥) أن مستوى ممارسة العمل الجماعي في وحدات الإدارة المحلية كان متوسطاً (٠٦, ٢) بناء على المقياس المستخدم في هذه الدراسة للحكم على درجة الممارسة.

أما مستوى ممارسة التمكين الإداري في البلديات المبحوثة فكان متوسطاً وبقيمة وسط حسابي (٢٢, ٣) وانحراف معياري (٩١, ٠) الدال نوعاً ما على وجود تقارب في التقييم لدرجة الممارسة كما يظهر جدول رقم (١). ويرى المبحوثون امتلاكهم لإمكانية اتخاذ القرار المناسب عند حدوث مشكلة في أداء عملهم بدرجة ممارسة عالية ولكن بوجود اختلاف في تقييمهم لدرجة الممارسة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري (١٤, ١). وحصلت الفقرة «عادة ما أقوم بأداء مهامى دون موافقة الإدارة العليا إلا عند الحاجة إلى ذلك» على أدنى درجة ممارسة وبوسط حسابي (٨٩, ٢) مع وجود تشتت في إجابات المبحوثين كما يشير الانحراف المعياري (٢٢, ١).

أما درجة ممارسة مجالات التعلم التنظيمي، فيبين الجدول رقم (٢) أن درجة ممارسة الرؤية المشتركة كما يراها العاملون في البلديات كانت بدرجة متوسطة وقيمة بلغت (٣,٣٠) وانحراف معياري (٠,٨٩). وأكد المبحوثون أن لديهم رغبة الالتزام بالرؤية المؤسسية للبلدية وبدرجة عالية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨٨) مع وجود تقارب نوعاً ما في اتجاهات المبحوثين نحو هذه الفقرة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (٠,٩٢). أما باقي الفقرات التي تعكس مجال الرؤية المشتركة فقد رَوَّحت قيم الوسط الحسابي بين (٣,٠٩-٣,١٤) التي تدل على درجة الممارسة المتوسطة.

جدول (١): مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري كما يراها الإداريون في البلديات

الترتبة	فقرات ممارسة الشفافية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يستطيع الموظفون في المستويات الإدارية المختلفة الاتصال ببعضهم بكل سهولة.	٣,٤٢	١,١٦
٢	تتصف تشريعات العمل بالوضوح والبساطة.	٣,٣٧	٠,٩٦
٣	تعمل الإدارة على تعميم المعلومات ذات العلاقة بالعمل باستمرار.	٣,٣٥	١,١٧
٤	هناك وضوح في المهام المطلوب إنجازها.	٣,٣٥	١,١٠
٥	تتصف بيئة عمل بالمصراحة والانفتاحية بغية أداء المهام.	٣,٣٠	١,٢٢
٦	عادة ما يتم إبلاغ الموظفين عن التغيرات المتوقعة في العمل.	٢,٨٥	١,٢١
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٢٧	٠,٨٨
الترتبة	فقرات ممارسة العمل الجماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	لدينا الرغبة الواضحة في تبادل المعلومات لإنجاز المهام.	٣,٥٢	١,١٩
٢	تشجع الإدارة العليا على العمل الجماعي.	٣,٣٢	١,٢٦
٣	نعمل على إنجاز المهام المطلوبة كفريق متكامل.	٣,٢٣	١,٢٠
٤	هناك تعاون واضح بين الموظفين لإنجاز المهام.	٣,٠٤	١,١٥
٥	عادة ما نقوم بوضع الأهداف وكيفية تحقيقها بشكل جماعي.	٢,٧٥	١,١٦
٦	يتم اتخاذ القرارات بطريقة جماعية بين الموظفين.	٢,٥٢	١,١٩
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٠٦	٠,٩٤

الرتبة	فقرات ممارسة المتمكين الإداري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أمتلك إمكانية لاتخاذ القرار المناسب عند حدوث مشكلة في عملي.	٣,٧٤	١,١٤
٢	لدى الحرية في كيفية إنجاز المهام.	٣,٣٤	١,١١
٣	أقرر بنفسى ما هي الموارد المطلوبة لإنجاز المهام.	٣,١٥	١,١٩
٤	لدى الاستقلالية بطريقة تحقيق الأهداف المطلوبة.	٣,٠٢	١,٢١
٥	عادة ما أقوم بأداء مهامى دون موافقة الإدارة العليا إلا عند الحاجة إلى ذلك.	٢,٨٩	١,٢٢
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٢٢	٠,٩١

وأشار المبحوثون إلى أن درجة ممارسة التفكير التنظيمي في البلديات الأردنية متوسطة وبقيمة (٢,٢٩) وبانحراف معياري (٠,٨٨)، وراوحت قيم الوسط الحسابي (٢,٧٠-٢,٩٨). وحصلت الفقرة «لدينا الرغبة كموظفين في الالتزام بالرؤية المؤسسية للبلدية» على أعلى وسط حسابي (٣,٧٠) الدال على درجة ممارسة عالية، في حين حصلت الفقرة «هنالك خطة عمل مشتركة لنقل البلدية نحو الأفضل» على أدنى وسط حسابي (٢,٩٨) الدال على درجة ممارسة متوسطة مع وجود تشتت في اتجاهات المبحوثين نحو هذه الفقرة كما تدل قيمة الانحراف المعياري (١,١٨).

أما درجة ممارسة التفوق الشخصى في الإدارة المحلية فيبين الجدول (٢) أنها كانت متوسطة وبوسط حسابي (٣,٢٨) وانحراف معياري (٠,٩١)، وراوحت قيم الوسط الحسابي للمجال ككل (٢,٧٦-٣,٨٠). وذكر المبحوثون وجود الرغبة لاستغلال قدراتهم الذاتية بغية تحقيق أهداف البلدية ودرجة عالية كما دلت قيمة الوسط الحسابي (٣,٨٠). في حين أشار المبحوثون إلى أن الإدارة العليا في البلدية تعمل على تشجيع كل موظف في البلدية على وضع رؤية ذاتية طموحة ولكن بدرجة متوسطة بلغت (٢,٧٦) وبانحراف معياري (١,٢٥) الدال على اختلاف اتجاهات المبحوثين على درجة تشجيع الإدارة العليا لهم بوضع الرؤية الذاتية.

العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

جدول (٢): مستوى ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي كما يراها الإداريون في البلديات الأردنية

الترتبة	فقرات ممارسة الرؤية المشتركة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	لدينا الرغبة كموظفين في الالتزام بالرؤية المؤسسية للبلدية.	٢,٨٨	٠,٩٣
٢	تعمل الإدارة العليا على نشر الأهداف المشتركة في العمل.	٢,١٤	١,١٦
٣	هنالك رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين لإنجاز المهام.	٢,٠٩	١,١٩
٤	هنالك خطة عمل مشتركة لنقل البلدية نحو الأفضل.	٢,٠٩	١,٢٠
	متوسط الأوساط الحسابية	٢,٣٠	٠,٨٩
الترتبة	فقرات ممارسة التفكير النظمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	لدينا القدرة على معرفة ما هي عواقب وانعكاسات ما نتخذه من قرارات.	٢,٧٠	١,٠٦
٢	عادة ما يتم الربط بين السبب والمسبب عند اتخاذ القرارات.	٢,٣٢	١,١٧
٣	نعمل على الربط بين أبعاد وجوانب العمل لفهم الموضوع بشكل شمولي.	٢,١٥	١,٠٥
٤	تعمل الأقسام على حل المشكلة كونها مشكلة البلدية ككل وليس لقسم واحد فقط.	٢,٩٨	١,١٨
	متوسط الأوساط الحسابية	٢,٢٩	٠,٨٨
الترتبة	فقرات التفوق الشخصي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	لدينا الرغبة في استغلال قدراتنا الذاتية لتحقيق أهداف البلدية.	٢,٨٠	١,٠٩
٢	نعمل على معرفة ما هو جديد ومبدع لتنمية مهاراتنا في العمل.	٢,٣٤	١,٢٢
٣	تعمل الإدارة على تطوير مهارات وقدرات الأفراد لإنجاز المهام.	٢,٢٢	١,٢٠
٤	تشجع الإدارة العليا كل فرد على وضع رؤية ذاتية طموحة.	٢,٧٦	١,٢٥
	متوسط الأوساط الحسابية	٢,٢٨	٠,٩١

الترتبة	فقرات ممارسة النموذج العقلي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	نطرح أفكارنا بهدف التغير في آراء واتجاهات الآخرين من الموظفين لإنجاز العمل بصورة أفضل.	٣,٦٢	١,١٥
٢	نطرح أفكارنا بكل حرية لتحسن العمل.	٣,٤١	١,٠٥
٣	نراجع أساليبنا في التفكير بما ينسجم مع إنجاز المهام.	٣,٣٩	١,٠٤
٤	عادة ما يغير الأفراد أفكارهم لتحقيق أهداف البلدية.	٣,١٨	١,٢٠
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٤٠	٠,٩١
الترتبة	فقرات ممارسة التعلم الجماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	نعمل على التعلم من بعضنا في كيفية أداء المهام.	٣,٣٥	١,١٨
٢	عادة ما نفكر بصورة جماعية لتحقيق الأهداف المطلوبة.	٣,٠٠	١,٢٢
٣	يتوفر لدينا الوقت الكافي لتبادل الأفكار الجديدة بيننا لتحسين العمل.	٢,٩٦	١,١٧
٤	هنالك حوار متواصل بين الأفراد بشكل جماعي لتحسين مستوى الأداء.	٢,٩٣	١,٠٤
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٠٦	١,٠٢

ويظهر الجدول رقم (٢) أن درجة ممارسة النموذج العقلي كأحد مجالات التعلم التنظيمي كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٤٠) وبانحراف معياري (٠,٩١). وراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات ذات العلاقة (١٨-٣,٦٢)، حيث حصلت الفقرة "نطرح أفكارنا بهدف التغير في آراء واتجاهات الآخرين من الموظفين لإنجاز العمل بصورة أفضل" على أعلى قيمة للوسط الحسابي (٣,٦٢) ولكن مع وجود تشتت في إجابات الباحثين نحو ذلك كما يعكس قيمة الانحراف المعياري. أما الفقرة ذات العلاقة "عادة ما يغير الأفراد أفكارهم لتحقيق أهداف البلدية" فقد حصلت على أدنى قيمة للوسط الحسابي (١٨,٣) الدال على درجة ممارسة متوسطة كذلك مع تشتت في إجابات الباحثين نظراً لأن قيمة الانحراف المعياري بلغت (١,٢٠).

العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

وفيما يتعلق بالمجال الخامس من مجالات التعلم التنظيمي وهو التعلم الجماعي، فيظهر الجدول رقم (٢) أن قيم الوسط الحسابي راوحت بين (٢,٩٣-٣,٣٥) الدالة على درجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات وللمجال ككل كما تدل قيمة متوسط الأوساط الحسابية التي بلغت (٣,٠٦) مع وجود اتفاق في إجابات المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (١,٠٢). وأشار المبحوثون أنهم يتعلمون من بعضهم في كيفية أداء المهام بوسط حسابي (٣,٣٥) ووجود حوار متواصل بينهم بصورة جماعية لتحسين مستوى الاداء وبوسط حسابي (٢,٩٣).

جدول (٣): الترتيب التنازلي لدرجة ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي كما يراها الإداريون في البلديات الأردنية

الترتبة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	النموذج العقلي	٣,٤٠	٠,٩١
٢	الرؤية المشتركة	٣,٣٠	٠,٨٩
٣	التفكير النظمي	٣,٢٩	٠,٨٨
٤	التفوق الشخصي	٣,٢٨	٠,٩١
٥	التعلم الجماعي	٣,٠٦	١,٠٢
	أبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة	٣,٢٧	٠,٧٩

ولعرفة الترتيب التنازلي لدرجة ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي الخمسة، يظهر الجدول رقم (٣) أن جميع المجالات يتم ممارستها بدرجة متوسطة في البلديات المبحوثة، حيث راوحت قيم الوسط الحسابي (٣,٠٦-٣,٤٠). وتبين أن مجال النموذج العقلي حصل على أعلى قيمة للممارسة وأقلها مجال التعلم الجماعي وبوسط حسابي (٣,٤٠) و (٣,٠٦) على التوالي. أما عن درجة ممارسة التعلم التنظيمي من خلال المجالات الخمسة مجتمعة فوجد أن قيمة الوسط الحسابي (٣,٢٧) الدالة على درجة ممارسة متوسطة بناء على المقياس المستخدم لقياس على قيمة الوسط الحسابي المعتمدة في الدراسة الحالية.

٢- تحليل فرضيات الدراسة:

تحليل الفرضية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فى اتجاهات المديرين العاملين فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن نحو الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفى).

لقد تم استخدام اختبار (T- Test) واختبار تحليل التباين الأحادى (One way ANOVA)، وذلك حسب طبيعة المتغير المستقل، فإذا كان المتغير المستقل يحتوى على مستويين فقد تم استخدام اختبار T- Test وإذا كان يحوى أكثر من مستويين فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادى. ويظهر الجدول رقم (٤) عدم وجود اختلاف فى اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعى فى البلديات المبحوثة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس، فى حين تبين وجود فروقات دالة إحصائية فى اتجاهات الإداريين فى البلديات المبحوثة نحو مجال ممارسة التمكين الإدارى.

جدول (٤)، آخر متغير الجنس على ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى

المجال	الجنس	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	ذكر	٢٦٨	٢,٢١	٠,٩٠	٣٣٧	١,٧٢	٠,٠٨
	أنثى	٧١	٢,١٢	٠,٧٨			
العمل الجماعى	ذكر	٢٦٨	٢,٠٩	٠,٩٧	٣٣٧	١,٠٢	٠,٢١
	أنثى	٧١	٢,٩٧	٠,٨٠			
التمكين الإدارى	ذكر	٢٦٨	٢,٣٢	٠,٩٠	٣٣٧	٢,٣٩*	٠,٠١
	أنثى	٧١	٢,٠٥	٠,٨٥			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

حيث أظهر الذكور من المبحوثين درجة أعلى من الممارسة للتمكين الإدارى فى البلدية التى يعملون بها بوسط حسابى بلغ (٢,٣٢) مقارنة بدرجة أقل من الممارسة كما تراها المبحوثات بوسط حسابى (٢,٠٥) وقد يعزى سبب ذلك إلى أن التمكين الإدارى يتطلب أفراداً قابليين لتحمل المسؤولية ولديهم الرغبة والجرأة فى ذلك، ونظراً لطبيعة عادات وثقافة المجتمع الأردنى الذى يميل إلى الاعتماد على الذكور أكثر من الإناث مما يعكس أن الذكور يرون وجود تمكين إدارى لهم من الإدارة العليا أكثر

مما يراها المبحوثات الإناث. كما أن الذكور هم الأكثر استقراراً وبقاءً في الخدمة الوظيفية ومن ثم تكون رغبة الإدارة في منحهم التمكين مقارنة بالإناث اللواتي لديهن ميول لترك العمل أكثر للظروف الاجتماعية كالزواج أو التقاعد المبكر.

جدول (٥): أثر متغير الجنس على اتجاهات المديرين في وحدات الإدارة المحلية نحو أبعاد التعلم التنظيمي

المجال	الجنس	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	ذكر	٢٦٨	٣,٣٦	٠,٩٠	٣٣٧	٢,٣٩	٠,٠١
	أنثى	٧١	٣,٠٩	٠,٨٢			
التفكير النظمي	ذكر	٢٦٨	٣,٣١	٠,٩١	٣٣٧	١,٣٠	٠,١٩
	أنثى	٧١	٣,١٨	٠,٧٠			
التفوق الشخصي	ذكر	٢٦٨	٣,٣٤	٠,٩٣	٣٣٧	٢,٦٩	٠,٠٠
	أنثى	٧١	٣,٠٥	٠,٧٧			
النموذج العقلي	ذكر	٢٦٨	٣,٤٧	٠,٩١	٣٣٧	٢,٩٧	٠,٠٠
	أنثى	٧١	٣,١٣	٠,٨٣			
التعلم كفريق	ذكر	٢٦٨	٣,٠٩	١,٠٤	٣٣٧	١,١٨	٠,٢٣
	أنثى	٧١	٢,٩٤	٠,٩١			
التعلم التنظيمي	ذكر	٢٦٨	٣,٣٢	٠,٨١	٣٣٧	٢,٥٥	٠,٠١
	أنثى	٧١	٣,٠٨	٠,٦٥			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وفيما يتعلق بأثر متغير الجنس على ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي، يبين الجدول رقم (٥) وجود فروقات دالة إحصائياً في ممارسة مجالات التعلم التنظيمي مجتمعة ولصالح الذكور (٣,٣٢) مقارنة بالإناث (٢,٠٨). وبلغت فيه قيمته الكلية (٢,٥٥) وذات دلالة (٠,٠١). أما فيما يتعلق بأثر الجنس بكل مجال من مجالات التعلم التنظيمي، فيتبين أن الفروقات كانت في مجالات الرؤية المشتركة والتفوق الشخصي والنموذج العقلي ولصالح الذكور في جميع المجالات الثلاثة. أما فيما يخص مجال التفكير التنظيمي والتعلم كفريق فيتبين وجود اتجاهات ممارسة للذكور أعلى مقارنة بالإناث كما تدل قيم الوسط الحسابي إلا أن هذه الفروق غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (٦) يوضح أثر متغير سنوات الخدمة على ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين في البلديات الأردنية المبحوثة حيث يتبين عدم وجود فروقات دالة إحصائية في مستوى ممارسة المجالات الثلاثة تبعاً لعدد سنوات الخدمة. وبالرغم من عدم وجود فروقات دالة إحصائية إلا أن المبحوثين من ذوى مدة الخدمة (١٦) سنة فأكثر لديهم اتجاهات أعلى لممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإدارى في البلديات المبحوثة مقارنة بالمبحوثين من ذوى سنوات الخدمة الأخرى. وقد يعزى سبب ذلك إلى أن الأفراد من ذوى مدة الخدمة (١٦) سنة فأكثر لديهم المقدرة والإمكانية على الحكم على درجة الممارسة نظراً لوجودهم في البلدية خلال فترة طويلة وعملوا مع رؤساء بلديات وموظفين مختلفين ومتنوعين علاوة على أن الإدارة العليا عادة ما تقوم بتفويض جزء من صلاحياتها للعاملين ذوى مدة الخدمة الأعلى نظراً لخبرتهم الواسعة وبالتالي ممارسة أعلى للتمكين كما دلت اتجاهاتهم.

جدول (٦): أثر متغير سنوات الخدمة على ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين في البلديات الأردنية

المجال	سنوات الخدمة	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشفافية	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٣٦	٠,٧٧	٣٣٨	١,٠٧	٠,٣٥
	١٠-٥ سنوات	١٠٢	٣,١٦	٠,٩٧			
	١٥-١١ سنة	١٠٥	٣,٣٧	٠,٨٤			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣٧	٠,٨٦			
العمل الجماعي	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٠١	٠,٨١	٣٣٨	٠,١٦	٠,٩٢
	١٠-٥ سنوات	١٠٢	٣,٠٦	١,٠٢			
	١٥-١١ سنة	١٠٥	٣,٠٦	٠,٩١			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,١٢	٠,٩٥			
التمكين الإدارى	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,١٤	٠,٩٣	٣٣٨	١,٦٩	٠,١٦
	١٠-٥ سنوات	١٠٢	٣,١٩	٠,٩٣			
	١٥-١١ سنة	١٠٥	٣,٢٨	٠,٨٨			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٤٥	٠,٨٨			

يشير الجدول رقم (٧) إلى عدم وجود فروقات دالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في اتجاهات المديرين العاملين في البلديات الأردنية نحو ممارسة التعلم التنظيمي ككل أو كل مجال على حدة تعزى لسدة الخدمة الوظيفية كما تدل قيم (ف). ويدل الجدول على أن المبحوثين ذوي مدة الخدمة (١٦) سنة فأكثر لديهم اتجاهات أعلى نحو ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة مقارنة بالمبحوثين من ذوي مدد الخدمة الوظيفية الأخرى. إلا أن هذه الفروقات غير دالة حيث تشير قيم الوسط الحسابي للمبحوثين بالتقارب، وهذا يعني عدم وجود أثر دال إحصائيًا لعدد سنوات الخدمة نحو مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات المبحوثة.

جدول (٧)، أثر متغير سنوات الخدمة على ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

المجال	سنوات الخدمة	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٤٢	٠,٧٧	٣٣٨	٠,٧٩	٠,٤٩
	١٠-٥ سنوات	١٠٢	٣,٢٠	٠,٩٨			
	١٥-١١ سنة	١٠٥	٣,٣٣	٠,٨٨			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣١	٠,٨٥			
التفكير النظامي	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٣٣	٠,٨٢	٣٣٨	٠,٣٧	٠,٧٧
	١٠-٥ سنوات	١٠٢	٣,٢٧	٠,٩٨			
	١٥-١١ سنة	١٠٥	٣,٢٣	٠,٨٦			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣٦	٠,٧٨			
التفوق الشخصي	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٢٠	٠,٨٤	٣٣٨	٠,٢٠	٠,٨٩
	١٠-٥ سنوات	١٠٢	٣,٢٧	٠,٩٥			
	١٥-١١ سنة	١٠٥	٣,٣٠	٠,٩١			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣٢	٠,٨٩			
النموذج العقلي	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٢٧	٠,٧٨	٣٣٨	٠,٥٧	٠,٦٤
	١٠-٥ سنوات	١٠٢	٣,٢٧	١,٠٠			
	١٥-١١ سنة	١٠٥	٣,٤٦	٠,٩٠			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٤٥	٠,٨٦			

٠,٥٤	٠,٧١	٢٣٨	٠,٩٥	٣,١٤	٥٢	أقل من ٥ سنوات	التعلم كضيق
			١,٠٩	٢,٩٥	١٠٢	٥-١٠ سنوات	
			١,٠١	٣,١٤	١٠٥	١١-١٥ سنة	
			٠,٩٧	٣,٠٤	٨٠	١٦ فأكثر	
٠,٨٨	٠,٢٢	٢٣٨	٠,٦٨	٢,٢٧	٥٢	أقل من ٥ سنوات	التعلم التنظيمي ككل
			٠,٨٧	٢,٢١	١٠٢	٥-١٠ سنوات	
			٠,٧٨	٢,٢٩	١٠٥	١١-١٥ سنة	
			٠,٧٦	٢,٣٠	٨٠	١٦ فأكثر	

أما اتجاهات الباحثين نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري فتعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويتبين من الجدول رقم (٨) عدم وجود فروقات دالة إحصائية في مجال الشفافية والعمل الجماعي في حين أن وجودها في مجال التمكين الإداري. ولمعرفة لمصالح أي المسميات كانت الفروق قام الباحثان باستخدام تحليل شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات، وقد أظهر فروقات إحصائية عند مستوى (0.05 α) بين ذوى المسمى الوظيفي مدير من جانب وذوى المسمى الوظيفي مساعد مدير ورئيس قسم/شعبة من جانب آخر، وكانت جميع قيم (ف) دالة إحصائياً. ووجد أن ذوى المسمى مدير لديهم اتجاهات ممارسة أعلى وبوسط حسابي (٣,٥٤) مقارنة بذوى المسمى الوظيفي مساعد مدير (٣,١٤) ورئيس قسم / شعبة (٢,١٣) وبلغت قيمة (ف) (٢,١٤) ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05 α) وبقيمة دلالة (٠,٠١). وقد يعزى سبب ذلك إلى أن الباحثين ذوى المسمى الوظيفي مدير عادة هم من يمتلك صلاحيات وسلطات أعلى مقارنة بالمسميات الوظيفية الأخرى (مساعد مدير ورئيس قسم/شعبة)، وبالتالي أظهروا أن لديهم ممارسة في نقل جزء من صلاحياتهم وسلطاتهم إلى ذوى المستويات الإدارية الأخرى في البلدية في حين أبدى ذوو المسمى الوظيفي مساعد مدير ورئيس قسم/شعبة اتجاهات أقل ويُعد ذلك مؤشراً على رغبتهم في الحصول على صلاحيات وسلطات أكبر من الممنوحة حالياً وبالتالي ميلهم إلى إظهار أن مستوى ممارسة التمكين في البلدية بدرجة أقل من مديرهم.

جدول (٨): أثر المسمى الوظيفي في ممارسة الشفافية والعمل والجماعي والتمكين الإداري

المجال	المسمى الوظيفي	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشفافية	مدير	٧٢	٢,٤٠	٠,٨٨	٢٣٨	١,٥١	٠,٢٢
	مساعد مدير	٣٥	٢,٣٨	٠,٨٩			
	رئيس قسم - شعبة	٢٣١	٢,٢٢	٠,٨٧			
العمل الجماعي	مدير	٧٢	٢,١٨	٠,٩٧	٢٣٨	١,٥٢	٠,٢١
	مساعد مدير	٣٥	٢,٢٢	٠,٨٧			
	رئيس قسم - شعبة	٢٣١	٢,٠٠	٠,٩٣			
التمكين الإداري	مدير	٧٢	٢,٥٤	٠,٨٢	٢٣٨	٤,٣١*	٠,٠١
	مساعد مدير	٣٥	٢,١٤	٠,٩٥			
	رئيس قسم - شعبة	٢٣١	٢,٢١	٠,٩١			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وفيما يتعلق بأثر المسمى الوظيفي في اتجاهات المبحوثين في البلديات نحو ممارسة التعلم التنظيمي بأبعاده الخمسة مجتمعة أو متفرقة، يظهر الجدول رقم (٩) عدم وجود فروقات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وتبين من الجدول أن ذوي المسمى الوظيفي مدير لديهم اتجاهات أعلى لممارسة أبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة أو متفرقة مقارنة بذوي المسمى الوظيفي مساعد مدير ورئيس قسم/شعبة، ويدل على ذلك قيم الوسط الحسابي. وقد يفسر ذلك بأن ذوي المسمى الوظيفي مدير هم ممن يقوم بالتخطيط الإستراتيجي للبلدية بالاشتراك مع مجلس البلدية وبالتالي لديهم رؤية أوضح وشمولية أكبر لعمل البلدية ونشاطاتها مقارنة بذوي المسمى الوظيفي مساعد مدير ورئيس قسم/شعبة الذين عادة ما تكون مهامهم تنفيذية وبالتالي الرؤية والشمولية الأقل مقارنة بالمديرين.

جدول (٩): أثر المسمى الوظيفي في اتجاهات المبحوثين في البلديات نحو ممارسة التعلم التنظيمي

المجال	المسمى الوظيفي	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	مدير	٧٣	٢,٤٤	٠,٨٦	٣٣٨	١,٥	٠,٢٢
	مساعد مدير	٣٥	٢,٣٩	٠,٨٠			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٢,٢٤	٠,٩٠			
التفكير النظامي	مدير	٧٣	٢,٤٩	٠,٨٢	٣٣٨	٢,٦٤	٠,٠٧
	مساعد مدير	٣٥	٢,٣٠	٠,٨٠			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٢,٢٢	٠,٨٩			
التفوق الشخصي	مدير	٧٣	٢,٤٩	٠,٩٥	٣٣٨	٢,٢١	٠,٠٦
	مساعد مدير	٣٥	٢,٣١	٠,٧٨			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٢,٢١	٠,٩٠			
النموذج العقلي	مدير	٧٣	٢,٥٩	٠,٩٢	٣٣٨	٢,٠٢	٠,١٣
	مساعد مدير	٣٥	٢,٣٢	٠,٨٨			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٢,٣٥	٠,٩٠			
التعلم كضيق	مدير	٧٣	٢,٢٦	٠,٩٦	٣٣٨	١,٨٢	٠,٦١
	مساعد مدير	٣٥	٢,٠٠	٠,٩٩			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٢,٠١	١,٠٣			
التعلم التنظيمي ككل	مدير	٧٣	٢,٤٥	٠,٧٩	٣٣٨	٢,٧٢	٠,٠٦
	مساعد مدير	٣٥	٢,٢٦	٠,٧٣			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٢,٢١	٠,٧٩			

تحليل الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المديرين العاملين في وحدات الإدارة المحلية في الأردن نحو مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للعوامل التنظيمية (فئة البلدية، والمشاركة في برنامج تدريبي يتعلق بالتعلم التنظيمي).

لمعرفة أثر متغير البلدية (مركز المحافظة أو بلدية فئة ثانية أو ثالثة أو رابعة) في اتجاهات العاملين في البلديات الأردنية نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) يبين الجدول رقم (١٠) عدم وجود فروقات إحصائية في الاتجاهات نحو العمل الجماعي، في حين أن وجود فروقات إحصائية في ممارسة الشفافية والتمكين الإداري بقيمة (ت) (٢, ١٠) و (١, ٩٢) على التوالي وفي كلتا الحالتين كانت الاتجاهات أعلى للبلديات التي تقع خارج مركز المحافظة، مما يعني أن المبحوثين من بلديات الفئة الثانية والثالثة والرابعة لديهم اتجاهات أعلى نحو ممارسة الشفافية والتمكين الإداري مقارنة بالمبحوثين العاملين في بلديات مركز المحافظة وقد يعزى سبب ذلك إلى أن البلديات خارج مركز المحافظة تم دمجها بشكل أكبر من بلديات مركز المحافظة وبالتالي تم تبادل المعلومات ووضع التشريعات والاتصالات بصورة واضحة وأكثر شفافية. كما أن هذه البلديات بعد عملية الدمج حصلت على صلاحيات ومسؤوليات جديدة وبالتالي أظهرت ميولات عالية نحو التمكين الإداري للقيام بالمهام المناطة بهم.

جدول (١٠)، أثر متغير البلدية في ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري

المجال	البلدية	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٢	٠,٨٦	٣٣٧	٣,١٠*	٠,٠٢
	أخرى	١٧٥	٣,٤١	٠,٨٧			
العمل الجماعي	مركز المحافظة	١٦٤	٣,٩٧	٠,٩٠	٣٣٧	١,٨٥	٠,٠٦
	أخرى	١٧٥	٣,١٦	٠,٩٧			
التمكين الإداري	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٧	٠,٩٠	٣٣٧	١,٩٢*	٠,٠٥
	أخرى	١٧٥	٣,٣٦	٠,٨٩			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ويبين الجدول رقم (١١) وجود فروقات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين العاملين في البلديات، ولصالح تلك التي تقع خارج مركز المحافظة نحو ممارسة التعلم التنظيمي ككل ونحو كل من مجالات الرؤية المشتركة والتفكير التنظيمي والتعلم كفريق حيث كانت قيمة (ف) أكبر من (٢) في كل الحالات. في حين

تبين وجود فروقات في اتجاهات المبحوثين لمجالات التفوق الشخصي والنموذج العقلي وفي كلا المجالين لصالح العاملين خارج مركز المحافظة إلا أن الفروقات لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد يعزى سبب وجود الفروقات الإحصائية إلى أن البلديات خارج مركز المحافظة دمجت بشكل أكبر مع البلديات المتجاورة مما وفر لديها فرصة جديدة في وضع الرؤية المشتركة لعمل البلدية والبدء بأسلوب تفكيرى شمولي بعد أن كان جزئياً نظراً لكبر عدد المواطنين وزيادة النشاطات التي تقوم بها البلدية بعد عملية الدمج. كما أن دمج البلديات أدى إلى ضرورة قيام البلديات المتجاورة بالتعاون بصورة أكبر مع بعضها، وذلك من خلال توفير فرصة تعلم جماعية للعاملين في البلديات بتوظيف خبراتهم السابقة قبل الدمج وبصورة تبادلية لإنجاز المهام المطلوبة من البلدية حالياً.

جدول (١١)، أثر المحافظة على ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

المجال	البلدية	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٧	٠,٨٣	٣٣٧	٢,٦٧	٠,٠٠
	أخرى	١٧٥	٣,٣٨	٠,٩٢			
التفكير النظامي	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٤	٠,٨٥	٣٣٧	٢,٩٨	٠,٠٣
	أخرى	١٧٥	٣,٤٢	٠,٨٧			
التفوق الشخصي	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٩	٠,٨٣	٣٣٧	١,٧٦	٠,٠٧
	أخرى	١٧٥	٣,٣٦	٠,٩٦			
النموذج العقلي	مركز المحافظة	١٦٤	٣,٣٤	٠,٩٢	٣٣٧	١,١١	٠,٣٦
	أخرى	١٧٥	٣,٤٥	٠,٨٩			
التعلم كفريق	مركز المحافظة	١٦٤	٢,٨٩	٠,٩٧	٣٣٧	٣,٠٣	٠,٠٣
	أخرى	١٧٥	٣,٢٢	١,٠٣			
التعلم التنظيمي	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٥	٠,٧٥	٣٣٧	٢,٧٠	٠,٠٠
	أخرى	١٧٥	٣,٣٨	٠,٨٧			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

جدول (١٢): أثر المشاركة ببرنامج تدريبي على ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري

المجال	المشاركة في برنامج تدريبي	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	نعم	٢٠٣	٢,٣٥	٠,٨٩	٣٣٧	٢,٠٠*	٠,٠٤
	لا	١٣٦	٢,١٦	٠,٨٥			
العمل الجماعي	نعم	٢٠٣	٢,١٨	٠,٨٩	٣٣٧	٢,٧٢*	٠,٠٠
	لا	١٣٦	٢,٨٩	٠,٩٧			
التمكين الإداري	نعم	٢٠٣	٢,٣٣	٠,٩٠	٣٣٧	١,٤٨	٠,١٣
	لا	١٣٦	٢,١٨	٠,٩١			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وفيما يتعلق بأثر مشاركة العاملين في البلديات في برنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي نحو الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري يشير جدول رقم (١٢) وجود فروقات دالة إحصائياً في الاتجاهات نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي وبقيم (ف) بلغت (٢,٠٠) و (٢,٧٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٤) و (٠,٠٠) على التوالي، ولصالح الذي شاركوا في برنامج تدريبي مقارنة بالذين لم يشاركوا. وقد يعزى سبب هذه الفروقات إلى المشاركة في البرامج والدورات التدريبية وورش العمل تجعل الموظف أكثر عرضة لفاهيم متعددة وأهمها الشفافية والعمل الجماعي، ومن ثم يصبح لديهم إدراك ووعي أكثر لأهمية ممارسة هذه المفاهيم لإنجاز المهام المطلوبة. ويظهر الجدول أيضاً فروقات في اتجاهات الباحثين نحو مجال التمكين الإداري ولصالح الذي شاركوا في برنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي مقارنة بالذين لم يشاركوا إلا أن الفروقات لم تكن دالة عند مستوى (0.05) حيث بلغت قيمة (ف) (١,٤٨).

أما أثر المشاركة ببرنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي على ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات، فيظهر الجدول رقم (١٣) وجود فروقات دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) ولصالح الباحثين الذي شاركوا في البرنامج في ممارسة التعلم التنظيمي ككل حيث بلغت قيمة (ف) (٢,٤٩) وبمستوى دلالة (٠,٠١).

جدول (١٣): أثر المشاركة ببرنامج تدريبي على ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

المجال	المشاركة في برنامج تدريبي	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	نعم	٢٠٢	٣,٣٩	٠,٨٨	٣٣٧	*٢,٢٢	٠,٠٢
	لا	١٣٦	٣,١٧	٠,٨٩			
التفكير النظمي	نعم	٢٠٢	٣,٣٩	٠,٨٤	٣٣٧	*٢,٥٨	٠,٠١
	لا	١٣٦	٣,١٧	٠,٩٠			
التفوق الشخصي	نعم	٢٠٢	٣,٣٨	٠,٨٩	٣٣٧	*٢,٤٨	٠,٠١
	لا	١٣٦	٣,١٣٤	٠,٩١			
النموذج العقلي	نعم	٢٠٢	٣,٤٧	٠,٩٢	٣٣٧	١,٦٤	٠,١٠
	لا	١٣٦	٣,٣٠	٠,٨٨			
التعلم كفريق	نعم	٢٠٢	٣,١٤	٠,٩٩	٣٣٧	١,٨٠	٠,٠٧
	لا	١٣٦	٢,٩٤	١,٠٤			
التعلم التنظيمي	نعم	٢٠٢	٣,٣٥	٠,٧٧	٣٣٧	*٢,٤٩	٠,٠١
	لا	١٣٦	٣,١٤	٠,٧٩			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

كما يشير الجدول إلى وجود فروقات دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ولصالح الذين شاركوا ببرنامج تدريبي أيضاً نحو مجالات الرؤية المشتركة والتفكير التنظيمي والتفوق الشخصي. وقد يعزى سبب هذه الفروقات الإحصائية إلى أن الباحثين الذين شاركوا ببرنامج تدريبي قد اكتسبوا مهارات وإمكانيات نظرية وعملية فيما يتعلق بمفهوم التعلم التنظيمي، ومن ثم كانت قدرتهم على تطوير أنفسهم ذاتياً وتنمية قدراتهم ومهاراتهم في كيفية وضع الرؤية لعمل البلدية وجعل العاملين يلتزمون بها لنقل البلدية نحو الأفضل في تقديم الخدمات للمواطنين بطرق وأساليب تفكير شمولية ونظمية تربط الأقسام ومهامها معاً لتفهم أي مشكلة أو أمر بشكل تكاملي لإيجاد الحلول المناسبة.

تحليل الفرضية الثالثة: هنالك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري من جهة وأبعاد المنظمة المتعلمة من جهة أخرى.

يشير الجدول رقم (١٤) إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري من جانب وأبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة أو كل على حدة وبمستوى دلالة (٠,٠٠) في كل الحالات. وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري زاد مستوى التعلم التنظيمي. ويظهر الجدول أن أقوى علاقة إيجابية كانت بين العمل الجماعي والتعلم التنظيمي بقيمة ارتباط بلغت (٠,٧٥) في حين كانت أضعف علاقة ارتباط بين ممارسة التمكين الإداري وممارسة النموذج العقلي (٠,٤٣) كأحد أبعاد التعلم التنظيمي.

جدول (١٤): العلاقة بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وأبعاد التعلم التنظيمي

المجال		الشفافية	العمل الجماعي	التمكين الإداري
الرؤية المشتركة	معامل الارتباط	*٠,٧١	*٠,٧١	*٠,٤٨
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التفكير النظمي	معامل الارتباط	*٠,٦٦	*٠,٦٦	*٠,٥٤
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التفوق الشخصي	معامل الارتباط	*٠,٦١	*٠,٦٧	*٠,٤٩
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
النموذج العقلي	معامل الارتباط	*٠,٥٣	*٠,٥١	*٠,٤٣
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التعلم كفريق	معامل الارتباط	*٠,٦١	*٠,٦٨	*٠,٤٩
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التعلم التنظيمي	معامل الارتباط	*٠,٧٢	*٠,٧٥	*٠,٥٦
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ويظهر الجدول رقم (١٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد، ويتبين أن ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري قد فسرت مجتمعة ما يقارب (٦٧٪) من التغير في ممارسة التعلم التنظيمي. ودلت نتائج تحليل الانحدار (ليست مذكورة في الجدول) أن مفهوم العمل الجماعي فسّر ما يقارب (٥٧٪) ومفهوم الشفافية ما يقارب (٧٪)، وأخيراً مفهوم التمكين الإداري فسّر ما يقارب (٢٪)، وكانت قيم جميع المتغيرات دالة إحصائياً وبمستوى دلالة (٠,٠٠). وتشير النتائج إلى ارتفاع أهمية متغير العمل الجماعي في تفسير مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات المبحوثة.

جدول (١٥)، نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	R	R square
١٤١,٣	٣	٤٧,١	*٢٢٣,٣	٠,٠٠	٠,٨٢	٠,٦٧
٧٠,٦	٣٢٥					
٢١٢,٠	٣٢٨	٠,٢١				

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ١- وجد أن ما يقارب (٤٠٪) من المبحوثين لم يشاركوا ببرنامج تدريبي له علاقة بموضوع التعلم التنظيمي.
- ٢- تبين أن مستوى ممارسة كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري في البلديات المبحوثة متوسط وبقيمة وسط حسابي بلغت (٣,٢٧) (٣,٠٦) (٣,٢٢) على التوالي.
- ٣- وجدت الدراسة أن مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية كان متوسطاً وبقيمة بلغت (٢,٢٧).

٤- أظهرت النتائج أن الترتيب التنازلي لدرجة ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي الخمسة كانت كما يلي: النموذج العقلي (٢, ٤٠)، والرؤية المشتركة (٣, ٣٠) والتفكير النظامي (٣, ٢٩)، والتفوق الشخصي (٣, ٢٨) والتعلم الجماعي (٣, ٠٦).

٥- عدم وجود اختلاف في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي في البلديات المبحوثة تعزى لمتغير الجنس، في حين تبين وجود فروقات نحو مجال ممارسة التمكين الإداري ولصالح الذكور. وفيما يتعلق بأثر متغير الجنس على ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة تبين وجود فروقات دالة إحصائية ولصالح الذكور. كما تبين فروقات في مجالات الرؤية المشتركة والتفوق الشخصي والنموذج العقلي ولصالح الذكور أيضاً.

٦- أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات الإداريين العاملين في البلديات الأردنية لممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

٧- أما أثر متغير المسمى الوظيفي نحو ممارسة الشفافية والعمل والتمكين الإداري وممارسة التعلم التنظيمي فقد تبين وجود فروقات دالة إحصائية فقط في مجال التمكين الإداري ولصالح ذوي المسمى مدير مقارنة بذوي المسمى مساعد مدير ورئيس قسم / شعبة.

٨- أظهر المديرون العاملون في البلديات التي تقع خارج مركز المحافظة اتجاهات ممارسة أعلى في الشفافية والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي مقارنة بالعاملين في البلديات التي تقع في مركز المحافظة.

٩- وفيما يتعلق بأثر مشاركة العاملين في البلديات في برنامج تدريبي له علاقة بالتعلم التنظيمي ظهر وجود فروقات دالة إحصائية في الاتجاهات نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتعلم التنظيمي ولصالح الذين شاركوا في برنامج تدريبي مقارنة بالذين لم يشاركوا.

١٠- أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري من جانب وأبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة أو كل على حدة.

١١- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري قد فسرت مجتمعة ما يقارب (٦٧٪) من التغير في ممارسة التعلم التنظيمي.

التوصيات:

- ١- العمل على إعداد مجموعة من البرامج التدريبية ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي (كبرامج التفكير النظامي، والعمل الجماعي وبناء فريق العمل، والتقويض الإداري، والإدارة الإستراتيجية لبناء الرؤية المشتركة، وإدارة التغيير وغيرها) نظراً لما أظهرته النتائج؛ فإن ما يقارب (٤٠٪) من أفراد العينة لم يشاركوا في برنامج تدريبي له علاقة بموضوع التعلم التنظيمي.
- ٢- تصميم مسار تدريبي إلى جانب المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الأردنية مما يساعد على ترسيخ التعلم التنظيمي والعوامل المؤثرة في ذلك.
- ٣- القيام بتصميم العمل في البلديات الأردنية على أسس فرق العمل لإتاحة الفرصة لتعزيز المشاركة والعمل الجماعي مما ينعكس أثره على أداء البلديات.
- ٤- تعزيز التمكين الوظيفي للعاملين ومشاركتهم في صنع اتخاذ القرارات التنظيمية.
- ٥- إجراء لقاءات دورية بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة تتسم بالحوار والانفتاح والشفافية في العمل.
- ٦- العمل على عقد لقاءات دورية بين العاملين في البلديات من مختلف محافظات المملكة؛ بهدف تبادل الخبرات والمعرفة المتبعة بحيث تساهم في تعلم كل بلدية من خبرات وتجارب البلديات الأخرى.
- ٧- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي من خلال توظيف متغيرات شخصية ووظيفية أخرى والتعرف على مصادر التعلم الداخلي والخارجي لكل بلدية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- اريتمه، ماجدة سليمان (٢٠٠٥م). شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم - دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن .
- أيوب، ناديا حبيب (٢٠٠٤م). دور ممارسة التعليم التنظيمي في مساندة التخطيط الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى. دورية الإدارة العامة (معهد الادارة العامة، الرياض: السعودية) ٤٤ (١): ٦٣-١٣٤.
- برقاي، أيمن (١٩٩٧م). التفويض في الإدارة الحكومية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين لمستوى الإدراك والمهارات والمعوقات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الحنيطي، محمد فالح (٢٠٠١م). التعليم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من وجهة نظر المشرفين: دراسة ميدانية. المنارة، ٧ (٢): ٧١-٩٧.
- الدحلة، فيصل (٢٠٠١م). تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، عمان: الأردن.
- درة، عبد الباري والمدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم (١٩٩٤). الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات - منهج علمي تحليلي -. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- دعبس، منال (٢٠٠٤م) مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عبد الحليم، أحمد وعيابه، رائد (٢٠٠٨م). دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن. بحث مقبول للنشر، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠٠٨.
- الفاعوري، رفعت، ويكار (٢٠٠٤م). براء، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة: دراسة ميدانية لشركة موبيلكم الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد ٢٠ (٤): ٢٢٣٧-٢٢٧٩.
- القحطاني، سالم (٢٠٠٤م). مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض، دورية الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية) ٤٤ (١): ٣٣-٦٠.
- ملحم، يحيى (٢٠٠٦م). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتشجيع الإدارية - بحوث ودراسات.
- نصير، نعم، عيابه، رائد، بناء الفريق: دراسة ميدانية لأراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن، دورية الإدارة العامة (معهد الادارة العامة، الرياض: السعودية) ٣٨ (٢): ٣٢٥-٣٧١.
- هيجان، عبد الرحمن (١٩٩٨م). التعلم التنظيمي: مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم، دورية الإدارة العامة (معهد الادارة العامة، الرياض: السعودية) ١٧ (٤): ٦٧٥-٧١٢.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Argyris, C., and Schon, D. (1978). **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, Massachusetts: Addison Wesley.
- Chinowsley, P., Molennar, K., and Ralph, A. (2007). "Learning Organization in Construction" **Journal of Management in Engineering**, 23 (1): 27-34.
- Crossan, L., and White, A. (1999). "Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution" **Academy of Management Review**, 24 (3): 522-537.
- Dierkes, M., Berthon, A., Child, J. and Nonaka, I. (Editors) (2001). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**, Oxford University Press, Oxford.
- El Gamal, M., (1999). "A Test of Organization Learning Model: The Interrelatedness Between Learning Dimensions and Facilitators and Their Impact on Organization Effectiveness". **International Journal of Applied Management**, 2 (1): 213-223.
- Fang, S., and Wang, J. (2006). "Effects of Organizational Culture and Learning on Manufacturing Strategy Selection: An Empirical Study" **International Journal of Management**, 23, (3): 503-514.
- Farrell, J, Flood, P, Cuttrtain, S., Hannigan, A., Dawson, J., and West M. (2004). "CEO Leadership, Top Team Trust and the Combination and Exchange of Information" **Irish Academy of Management Conference**, PP. 22-40.
- Garvin, D. (1993). "Building Learning Organizations" **Harvard Business Review**, 71 (4): 78-91.
- Goh, S. (1998). "Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks" **S.A.M. Advanced Management Journal**, 63 (2): 15-20.
- Isaacs, W., and Senge, P. (1992). "Overcoming Limits to Learning in Computer-Based Learning Environments" **European Journal of Operational Research**, Vol. 59: 183-169.
- Kolb, D., and Jiang, T. (2006). "Organizational Learning in China: Inroads and Implications for the Awakening Dragon" **Reflections**, 6 (8-10): 15-36.
- Merquardt, M. (1996). **Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvements and Global Success**, New York: McGraw-Hill.
- Moilanen, R. (2001). "Diagnostic Tools for Learning Organizations" **The Learning Organization**, 8 (1): 6-20.
- Montes, F., Moreno, A., and Morales, V. (2005). "Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination" **Technovation**, Vol. 25: 1159-1172.

- Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T., **The Learning Company, A Strategy for Sustainable Development**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- Robey, D., and Sales, C. (1994). **Designing Organizations**, Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, New York, Doubleday.
- Styher, A., Per-Erik, J., and Ingeborg, K. (2004). Learning Capabilities in Organizational Networks: Case Studies of Six Construction Projects". **Construction Management and Economics**, Vol. 22: 957-966.
- Tsang, E, (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research, **Human Relation**, 50 (1): 73-89.
- Watkins, K., and Marsick, V. (1993). **Sculpting the Learning Organization Lessons in the Art and Science of Systemic Change**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yang, B., Watkins K., and Marsick, V. (2004). "The Construct of the Hearing Organization: Dimensions, Measurement, and Validation" **Human Resource Development Quarterly**, 15 (1): 31-55.

هل ما يزال شبح فريدريك تايلور يسكن أروقة الحكومة؟ نظرة إلى مفهوم الكفاءة الحكومية في عصرنا

تأليف
هندي لاورشاختر

ترجمة
أ. درويش نايف عبد الهادي
عضو هيئة تدريس بمعهد الإدارة العامة

راجع الترجمة
الدكتور عبد الله بن مسفر الوقداني
أستاذ علم الاجتماع التنظيمي المساعد بمعهد الإدارة العامة

هل ما يزال شبح فريدريك تايلور يسكن أروقة الحكومة؟ نظرة إلى مفهوم الكفاءة الحكومية في عصرنا ♦

♦ تأليف: هندي لاو شاختر
♦♦♦ ترجمة: أ. درويش نايف عبدالهادي
♦♦♦ راجع الترجمة: د. عبدالله بن مسفر الوقداني

ملخص:

كانت الكفاءة منذ الحقبة التقدمية قيمة إدارية معتبرة ومفهوماً أساسياً في دراسة الإدارة العامة. ورغم الاهتمام المعاصر بمعايير أخرى، مثل التجاوب والعدالة، إلا أن الكفاءة تبقى قيمة توجيهية للحكومة ومحوراً للكتابات العلمية. ورغم أن الكفاءة في العادة تعتبر قيمة غير سياسية، إلا أن هذه المقالة ترى أن كفاءة القطاع العام تكتسب أهمية من خلال إطار سياسي. ويستكشف التحليل التغيرات التي طرأت على تعريفات كفاءة النقل من أجل اقتراح مفهوم متجدد متناغم من الناحية السياسية.

هناك

اتجاهان يفتقران إلى الدقة في أدبيات الإدارة العامة حول الكفاءة الحكومية. فيشير الاتجاه الأول إلى أن الكفاءة - التي تعرف بأنها زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات أو النتائج إلى الموارد - كانت المعيار الوحيد لتقييم الأداء الإداري في الحقبة الكلاسيكية، في حين يرى علماءنا الأكثر تطوراً معايير عديدة. أما الاتجاه الثاني فيرى أن الكفاءة احتلت مكانتها القوية جزئياً على الأقل بسبب سهولة قياس المخرجات إلى المدخلات من قياس نسبة العدالة أو التجاوب. وكما أشار ويلدافسكي Wildavsky، «إذا تبين أن الكفاءة الاقتصادية هي المنهج الصحيح، فربما يعزى ذلك إلى أن من السهل على دعائها قياس هذا النوع من الكفاءة» (١٩٦٦، ٢٠٨).

♦ المقال منشور في Public Administration Review Washington: Sep/Oct 2007. Vol. 67 Iss. 5; Pg. 800, 11 Pgs
♦♦ أستاذة في كلية الإدارة في معهد نيوجيرسي للتقنية. وقد نشرت لها عدة مقالات في مجلات كثيرة في الإدارة العامة.
♦♦♦ عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة، الرياض.
♦♦♦ أستاذ علم الاجتماع التنظيمي بمعهد الإدارة العامة، الرياض.

وأحدى المشكلات التي يعانيها الاتجاه الأول هي أن قيماً عديدة وجهت كثيراً من علماء الإدارة العامة الأوائل. وكما أوضح موشير (1968) Mosher، أنه كان لكثير من الكتاب التزام بالكفاءة والديمقراطية خلال حقبة المبادئ التقدمية وما بعد التقدمية، التي امتدت من عهد فريدريك تايلور (1947a, 1947b) Frederick Taylor إلى لوثر غوليك وليندال أورويك (1937) Luther Gulick and Lyndal Urwick.

إضافة إلى ذلك، رغم أن البحوث الإدارية المعاصرة تعترف بقيم عديدة، إلا أن مادة المجال الذي نحن بصدد - أي الإدارة الفعلية - تمنح الكفاءة ميزة باعتبارها قيمة موجهة على الأقل بنفس الطريقة الجامدة التي كان عليها الوضع في الحقب السابقة. ففي السنوات الخمس والعشرين الماضية، كانت الكفاءة هدفاً إدارياً سامياً. وبعد تحليل جهود الإصلاح الحكومي، توصل لايت Light إلى أن الكفاءة «تظهر قريباً أو في مقدمة كل تقرير إصلاحى خلال السنوات المائة الماضية» (١٩٩٧، ٢١). والفرق الرئيس بين بيتي الإدارة الكلاسيكية والمعاصرة ليس في الافتراض بأن الكفاءة مهمة - فكلتا البيئتين تقبلان ذلك الفرض - بل بالأفكار المختلفة حول كيفية تحسين نسب التكلفة إلى الربح. وينظر حالياً إلى البرامج التي دعا إليها المصلحون السابقون على أنها جزء من المشكلة.

ويتفاعل محللو الإدارة مع الاتجاهات الإدارية لزمهم. فقد انتقد بعض المحللين المعاصرين التركيز على الكفاءة باستخدام نظريات نقدية أو أخرى تفسيرية (مثل فيشر 1990 Fischer؛ فورستر 1993 Forester). كما انتقد علماء إدارة عامة آخرون الأسس الفلسفية بحث الإدارة العامة الحديثة في مجال الكفاءة (مثل مو 1994 Moe). كما يفصل بعض العلماء بشكل صريح بين الكفاءة والفاعلية، حيث عرف هؤلاء الفاعلية بأنها التقدم باتجاه تحقيق الهدف (مثل هالاشمي 2004 Halachmi). وهناك أدبيات حول الحاجة إلى المسؤولية الديمقراطية عن الأداء البيروقراطي (مثل ماير وأتول 2006 Meier and O'Toole).

وفي الوقت نفسه، تؤدي الكفاءة دوراً قوياً في النقاشات حول وسائل تحقيق الحكومة لأهدافها (Salamon, 2002). إذ يتفاعل كثير من أدبيات الإدارة العامة مع التركيز القوي لبيئة العمل على الكفاءة عن طريق تحليل كيفية زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات (انظر، على سبيل المثال بيهن 2003 Behn حول قياس الأداء؛ مويس 2005 Swiss حول الحوافز؛ غيل وماير 2001 Gill and Meier حول كيفية حصول مدارس الأحياء على مستويات عالية من المخرجات). فالكفاءة هي القوة المحركة وراء التغيرات الهيكلية

كالخصخصة؛ ولا يمنح العلماء سوى اهتمام قليل بالتأثيرات التي لهذه التغييرات على بناء هويات مدنية قوية. فالكفاءة عنصر مهم في أدبيات تحسين الإنتاجية ذات التوجه العملي (مثل بيرمان 2006 Berman؛ هولتز ولي 2004 Holzer and Lee).

وفي العادة تقوم النقاشات المعاصرة لأهمية الكفاءة على تقبل النظرية السائدة التي تركز على حساب نسبة المخرجات إلى المدخلات في صورة وحدة آلية متكاملة. ويمكن أن تؤدي مثل هذه النقاشات بنا إلى افتراض علاقة عكسية بين الكفاءة ومشاركة المواطن، حيث ينظر إلى مشاركة المواطن على أنها هدر غير ضروري للوقت والمال (مثل غلاسر، ييغر، وباركر 2006 Glaser, Yeager and Parker).

ومشكلة هذا التفسير هي أن حساب كفاءة القطاع العام ليس ببساطة حساب المخرج/المدخل في قطاع الصناعة. فعدم القدرة لزمن طويل من جانب العلماء على الاتفاق على كيفية زيادة كفاءة الحكومة يشير إلى صعوبة قياس نسب التكلفة والربح في القطاع العام. فإدخال أرقام في معادلات جاهزة لا يؤدي إلى الحصول على تكاليف ومنافع البرنامج الاجتماعي. فتحديدها هو عمل سياسي مكثف، حيث يسود كل جزء من أجزائه جدل حول تعريف العدالة وتجواب المجتمع المحلي. فكفاءة القطاع العام - شأن جميع أمور القطاع العام - لا يمكن أن تفصل عن السياسة.

وتعود جذور الجهود المعاصرة في البحث عن الكفاءة إلى الحقبة التقدمية، عندما وضعت الإدارة العلمية نموذجاً جاهزاً لدراسة المنظمات حيث اشتملت تلك الدراسة على إيجاد عمل علمي وتجميع معلومات حول الأداء. وباستخدام أجزاء من ذلك النموذج، فقد طور كل جيل من الباحثين أدواته الخاصة لتحسين النسب بين المخرج إلى المدخل. وسواء نظرنا إلى نظم ميزانية تخطيط البرنامج خلال فترة الستينيات من القرن العشرين أو الإدارة بالأهداف، والميزانية الصفيرية في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين، فيمكننا رؤية باحثين يحاولون تسويق وسائل تسمح للمديرين في نهاية الأمر بتحقيق الكفاءة. فقد تمت تجربة كل العلاجات، وتحقق بعض النجاح، لكن في نهاية أمر فشل العلاج في تحقيق الفوائد المرجوة، وانتقلت قافلة الأفكار تبحث عن دواء آخر (انظر التحليلات في داووز ولاركى 1986 Downs and Larkey وبيون وآخرون 2004 Boyne et al.). والرأى في هذه المقالة هو أن المخططين لم يصيبوا الهدف ولو بشكل جزئي على الأقل؛ لأنهم قللوا من أهمية البعد السياسي للكفاءة.

تبدأ هذه المقالة بمراجعة النموذج الجاهز من الحقبة الكلاسيكية الذى وضعه فريدريك تايلور والذى تطور بأدبيات المبادئ فى عشرينيات وثلاثينيات القرن العشرين. ثم تدرس كيف استخدمت مبادرات الكفاءة المعاصرة المرتبطة بالإدارة العامة الحديثة أو أهملت جوانب النموذج التقليدى. ويحظى التوجه غير السياسى لمفهوم الكفاءة فى الإدارة العامة الحديثة باهتمام خاص؛ من أجل تحديد كيف أن الابتعاد عن السياسة يؤدى إلى إضعاف قيمة الممارسة الإدارية - وهى ممارسة تجعلها تتجنب العلاقة بالمواطنين وبالمجتمع المحلى. ويستكشف التحليل التعريفات المتغيرة لكفاءة النقل لإظهار أن الكفاءة هى قيمة محددة سياسياً. وتقتصر المقالة مفهوماً متجداً متغافماً سياسياً، وتقتصر كيف يمكن لهذا المنهج أن يرفع من القيمة التحليلية للكفاءة، نائياً بها عن احتمال تبني أنصاف الحلول مع العدالة والتجاوب إلى مصدر لتوزيع الموارد بناء على هذين المعيارين.

وتدين التعريفات المعاصرة للكفاءة بالكثير للإدارة العلمية وأدبيات مبادئ ما بعد المرحلة التقدمية. ويبدأ التحليل الحالى بدراسة كيف شكلت التقاليد الكلاسيكية المفهوم السائد للكفاءة اليوم.

الحقبة التقدمية - مفهوم فريدريك تايلور لكفاءة القطاع العام

قام بحث الحقبة التقدمية عن الكفاءة على فكرة فريدريك تايلور الذى رأى أنه يمكن للمنظمات زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات عن طريق إنشاء علم عملى حتى لأشد المهام روتيناً، واستخدام ذلك العلم لاختيار العاملين وتطويرهم وتدريبهم. وكانت الإستراتيجية تقوم على تجميع معلومات كافية عن الوظائف بحيث يمكن للإدارة الاعتماد على «مبادئ واضحة وثابتة بدل الاعتماد على أفكار ضبابية نوعاً ما يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة المحدودة» (Taylor 1947a, 63).

وقد اشتملت معظم دراسات تايلور على وظائف فى منشآت صناعية، لكنه ترك وراءه دراسة تحليلية واحدة عن الكفاءة الحكومية، ربما كتبها سنة ١٩١١م، لكنها لم تنشر إلا بعد فترة وجيزة من وفاته سنة ١٩١٥م. وقد وافق على جودة عمل القطاع العام، مصنفاً إياه «جيد بشكل عام» (Taylor 1916, 7)، لكنه رأى مشكلات فى الكمية والى فضل لتحسينها اتباع منهج العلم - والعمل. ويمكن للباحثين دراسة واجبات كل موظف حكومى والوقت اللازم لإنهائها. ويعد ذلك ستحدد التجارب معايير الكفاءة التى يجب أن يصل إليها العاملون بالتدريب. وكانت الحاجة الأساسية تتمثل فى جعل قياس الأداء يؤثر فى صناعة قرار الإدارة.

لقد كان تايلور داعية مبكراً للكفاءة باعتبارها مفهوماً محايداً يبتعد نوعاً ما عن السياسة. فاعتقد أنه من أجل تحسين الكفاءة، يجب على المسؤولين وضع هذا الهدف فوق الاعتبارات السياسية - وهي خطوة يصعب على المسؤولين المنتخبين اتخاذها. وقد رأى تايلور في ابتعاد شؤون الموظفين عن الحزبية أمراً ضرورياً لزيادة كمية العمل. وقد احتاج المسؤولون السياسيون وكبار الإداريين إلى تغيير رأيهم تجاه عقلية الخدمة العامة بحيث ترفع من مكانة الجدارة وتجعلها أهم من النفوذ، لإحداث ما سماه «ثورة ذهنية كبيرة في أعداد كبيرة من الناس» (Taylor 1916, 9). ويمكن لهذا النظام أن يرتقى بالمهن الحكومية طويلة الأمد، ولا سيما بالنسبة للأشخاص الذين يحتلون قمة المنظمات، بدلاً من إزاحتهم كل أربع سنوات. وقد اعتقد تايلور أن اختبارات الخدمة المدنية في عصره فضلت القدرات الأكاديمية التي يسهل قياسها على السمات الأخرى ذات الأهمية الماثلة، لكن ذلك العامل لم يؤد به إلى الموافقة على إلغاء الضوابط الوظيفية. وبدلاً من ذلك، فإنه فضل تطوير آليات تقييم إضافية لكل من النزاهة والدافعية للعمل والمثابرة - وكلها قيم مهمة في القطاع العام.

وقد جاءت كتابات نصف قرن عن الإصلاح موافقة لقناعات تايلور بأن إلغاء الضوابط الوظيفية يؤدي إلى التقليل من شأن الكفاءة في أي بيئة سياسية. ومنذ سنة ١٨٦٧م، شدد مؤيدو الخدمة المدنية على الدور الذي تلعبه كل من النزوة والهيوى والمحسوبية والمحابة في النظم التي لا تعترف بضوابط التوظيف (مثل الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية ١٨٦٧؛ إيتون ١٨٧٥؛ هيئة الخدمة المدنية الأمريكية ١٨٧٤ Civil Service Commission). وقد اعتقد دعاة الخدمة المدنية أن هذه النظم أدت بالعاملين إلى التركيز على استرضاء المشرفين بدلاً من أداء أفضل ما لديهم. وقد رأى شورتز (Schurz 1893) أن النظم التي لا تعترف بالضوابط الوظيفية قد أفسدت أخلاق أفضل العاملين، الذين رأوا أن العمل الجاد يأتي في المقام الثاني بعد المحابة والنفوذ.

وقد فضل تايلور (١٩١٦) صراحة منهج العلم والعمل في التعامل مع الكفاءة على منهج المحاسبة والميزانية الذي اتبعته هيئة الرئيس ويليام هوارد تاфт سنة ١٩١٢ للاقتصاد والكفاءة. فقد عزز منهج تايلور الذي يركز على المهمة مقترحات مكتب نيويورك للأبحاث البلدية لتحسين إنتاجية الشرطة (مكتب الأبحاث البلدية Bureau of Municipal Research 1913؛ برورير 1914 Brué) ولتحسين تجارب إزالة الثلج وتمهيد الطرق التي قام بها موريس ليفلين كوك (Morris Llewellyn Cooke 1914, 1918)، وهو تلميذ لتايلور

ومدير دائرة فيلادلفيا للمشاريع العامة في الفترة بين ١٩١١ و ١٩١٥م. وكان هؤلاء الدعاة الأوائل إلى الإدارة العلمية للقطاع العام قد حثوا الهيئات على جمع معلومات حول الأداء، بما في ذلك النتائج التي يتم الحصول عليها من مقاييس مثل معدلات الوفاة وإحصاءات الأمراض (مثل Citizens Business 1914). وقد جعل هؤلاء الكتاب مفهوم الكفاءة يلقى قبولاً سهلاً وحماسياً. فعلى أسس المواطنة الفاعلة والكفاءة الاجتماعية، استخدموا المفهوم للمناقشة إحياء المواطنة وتحسين السياسة الاجتماعية (Waldo 1984).

حقبة المبادئ الإدارية: الهيكل والكفاءة؛

في العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين، ركزت دراسات الكفاءة على البحث عن مبادئ عامة لهيكل تنظيمي بحيث يمكن أن «تدرس باعتبارها مسألة فنية، بغض النظر عن هدف المشروع، والموظفين الذي يشكلونه، أو أي نظرية مؤسسية أو سياسية أو اجتماعية تكمن وراء إنشائه» (Urwick 1937, 49). وقد نقل هذا التطور دعاء الإدارة العلمية من استكشاف المهمات إلى صياغة القواعد. وقد كان كتاب مثل غلوك (1937) Glulick وأورويك (1938) Urwick أقل اهتماماً بالنقل المادي والمعدات الضرورية لإنهاء الأعمال مقارنة بالاهتمام بالهيكل التنظيمية التي تسهم في زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات.

ويرجع كثير من الأقوال التقليدية في الإدارة العامة، مثل الحاجة إلى التخصص، وفترات قصيرة للرقابة، أو اتحاد القيادة، أكثر إلى هذه الفترة منها إلى الحقبة التقدمية. وبالفعل، فقد فضل تايلور الإشراف الوظيفي على وحدة الأمر القيادي. والفرق الرئيس بين تايلور وكتاب المبادئ هو أن تايلور قام بتغيير مواقع المعدات لقياس تأثير ذلك على المخرجات، بينما لم تستخدم أدبيات المبادئ التجارب للتحقق من تأثير تغيير الهياكل التنظيمية. وقد أطلق كل من هارمون وماير (1986, 129) Harmon and Mayer على الأدبيات «نوعاً من الإدارة العلمية المبتكرة»، وهي تسمية دقيقة فقط إذا كان المقصود بالنشاط الفكري المنطق الخالص وليس البحث العلمي الذي يعتمد على الوقائع والأدلة والتجارب (Schachter 2004). (لقد أخضعت بعض الدراسات المعاصرة ملاحظات غلوك إلى الاختبارات التجريبية، مثل ماير وبوهتي 2003 Meier and Bohte).

كانت العلامة الفارقة لمنهج المبادئ هي لجنة الرئيس حول الإدارة سنة ١٩٣٧م، التي رأسها لويس براونلو Louis Brownlow وضمت في عضويتها كلاً من لوثر غلوك Luther Gulick وتشارلز ميريام Charles Merriam (Merkle 1980). وقد أعلن

تقرير اللجنة أنه، لحسن الحظ، كانت ممارسات الكفاءة «معروفة ... وموجودة كمماريات عمل في الحياة اليومية لجميع الناس المنظمين» (3, 1937 PCAM). وقد تطلبت زيادة الكفاءة الحكومية الاتحادية مسؤولاً تنفيذياً كبيراً لديه هيئات إدارية وطواقم مناسبة من الموظفين. وقد كان الإصلاح يعني دمج ما يزيد على مائة وكالة وهيئة ومجلس موجودة ضمن عدد قليل من المنظمات، والتوسع في عدد موظفي البيت الأبيض، وتحسين نظام الجدارة. وقد ناقشت تقارير إضافية مشكلات وحدة الأمر القيادي الناجمة عن السلطة في الجانبين التشريعي والتنفيذي ومن التحكم الأدنى للرئيس بالهيئات التنظيمية المستقلة (1937 Cushman; 1937 Mansfield).

وعندما يتحدث الإداريون المعاصرون عن المنظومة الإدارية التقليدية، فإنهم يشيرون عموماً إلى هذه التوصيات، التي اعتبرت التسلسل الهرمي وسيطرة المديرين التنفيذيين وسائل ضرورية لتحقيق الكفاءة. وقد هيمنت نتائج تقرير براونلو Brownlow الخاصة بتميز قدرة الرئيس على تفكير الأجهزة العامة حول الموضوع بين ثلاثينيات إلى ثمانينيات القرن العشرين. وقد عززت الحاجة إلى توسيع القدرة التنفيذية النضائ التي حصل عليها الرؤساء هاري ترومان Harry Truman، دوايت إيزنهاور Dwight Eisenhower، ليندون جونسون Lyndon Johnson، وريتشارد نيكسون Richard Nixon، من الهيئات التي أنشئت لتوصي بإجراء تحسينات على الكفاءة الاتحادية (1986 Arnold). وقد شددت هذه الهيئات على إعادة تنظيم الحكومة الاتحادية لإنشاء دوائر تؤدي دورها كما يجب، وزيادة التنسيق، وتعزيز المصالح المؤسسية الرئاسية عبر أجهزة إدارية مركزية (1990 Moe).

وفي الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، حدث انشقاق بين أدبيات المبادئ التي ساندت المنظمات الاتحادية، وبين الدراسات الأكاديمية المتقدمة في مجال الإدارة العامة. وقد كشف كتاب السلوك الإداري لهيربرت سيمون (1947) عن اختلالات كبيرة في أدبيات المبادئ في الثلاثينيات من القرن العشرين، التي امتدحت مفهوم التخصص لكنها لم تحدد فيما إذا كان التخصص الوظيفي أو الجغرافي هو الأفضل في موقف معين، مما جعل تلك المبادئ عديمة الفائدة إذا ما تم الاعتماد عليها دون غيرها لتكون موجهة للسلوك. وقد علق فيزلسر (1957 Fesler) على الاختلاف في المكانة نتيجة التصورات التي وضعها كل من غلوك Gulick وأورويك Urwick للهيئات الحكومية وللأبحاث ذات التوجه السلوكي. وقد حظيت أدبيات المبادئ باحترام كبير من مختلف الهيئات المعنية بإعادة تنظيم الأجهزة الاتحادية وأجهزة

حكومات الولايات. وقد شجعت الأدبيات على برامج الماجستير في الإدارة العامة وبعض رسائل الدكتوراه (Stillman 1991). إلا أن الخطاب الأكاديمي المتقدم جداً أثار الشكوك حول فائدة أدبيات المبادئ وشدد على الحاجة إلى دراسة السلوك بدلاً من دراسة الهياكل التنظيمية. وقد وصف بيم (1978) Beam كيف أن هذه الشائبة كانت استمرت إلى رئاسة جيمي كارتر Jimmy Carter.

حقبة الإدارة العامة الجديدة - هل هي وريث مفهوم تايلور للكفاءة؟

في الظاهر، تبدو حركة الإدارة العامة الحديثة - التي يطلق عليها في العادة اسم «إعادة اكتشاف الحكومة» - وريثاً لتايلور، حيث تعمل على تطوير الاهتمامات المرتبطة بكفاءة الأجهزة العامة تحت مسميات مختلفة، مثل الأداء والنتائج أو الإدارة القائمة على النتائج. فمراجعة الأداء القومي للحكومة الاتحادية - التي تأثرت بشدة بفكرة المهلم ديفيد أوزبورن David Osborne في إعادة اكتشاف الحكومة - كانت شكلاً ظهر في التسعينيات من القرن العشرين لهذا المنهج والذي استمر في إدارة الرئيس جورج دبليو بوش George W. Bush وفي العديد من مبادرات الولايات. فمهمة إعادة اختراع الحكومة تهدف إلى جعل العمل الحكومي أفضل وأقل تكلفة - وهي صيغة كلاسيكية لهدف الكفاءة.

وتفترض النظم القائمة على النتائج أن الكفاءة تزداد عندما يكون لدى الموظفين معلومات متصلة بالعمل، والقدرة على التصرف بناء على تلك المعلومات، وحوافز ليقوموا بالعمل بشكل جيد (Swiss 2005). وتعكس هذه المنظومة الثلاثية دعوة تايلور لعلم على لتوفير معلومات حول المهمات، واختيار الموظفين وآليات التدريب التي تستخدم هذه المعلومات لتحسين القدرات وحوافز الأداء. وكما كان الحال بالنسبة للكتاب السابقين ذوى التوجهات نحو الكفاءة، فإن لدعاة الإدارة العامة الحديثة ثقة غير محدودة في دعواتهم. فهم يفترضون أن لدى القائمين على التغيير المعرفة لإحداث التقدم؛ لأنهم يفهمون الآليات التي تكمن وراء السلوك الإداري. وعندما تذكر مراجعة الأداء القومي أننا جميعاً نعرف سبب وجود المشكلات (NPR, 1993, 1)، فإنها تعكس إصرار لجنة الرئيس للسياسة الإدارية بأننا جميعاً نعرف الطرق التي تؤدي إلى الكفاءة، وبالتالي يمكننا إحداث التغيير الناجح.

كما تعكس الجهود الحالية نحو تحسين الكفاءة ادعاءات الحقبة التقدمية بأن امتلاك المعلومات ورفع التقارير أمران ضروريان. وسوف يوافق كل من تايلور والمكاتب البلدية

وأوزبورن وغيبلىر (1992) Osborne and Gaebler على الحاجة إلى تطوير مؤشرات الأداء ومراقبتها. ولأن التقنية الحديثة رفعت من قدرتنا على جمع المعلومات ونشرها (رغم المصاعب المستمرة في الحصول على المعلومات اللازمة)، فيمكن لكتاب الحقبة التقدمية أن يحسدوا المديرين الحاليين على سهولة جمع البيانات الإحصائية. إضافة إلى ذلك، ربما كان بإمكان الباحثين الأوائل المصادقة على التراخيص القانونية لسنة ١٩٩٣م لمقاييس الأداء، وعلى قانون الأداء والنتائج الحكومية، حيث ينص تفويضه على أن تطور كل دائرة ومؤسسة اتحادية خططاً خمسية لربط النتائج التي يمكن قياسها، بما في ذلك المؤشرات (كرافشوك Kravchuk وشاك 1996 Schack؛ رادين 1998 Radin). وفي الجانب السلبي، كان تايلور ومن كتب حول المكاتب البلدية يرون أن مشكلات المرض والقراءة تواصلت عبر الأجيال (قارن شيدن وألين 1908 Snedden and Alien مع أمونز 1995 Ammons أو وايتزمان، سيلفر وبرازيل 2006 Weitzman, Silver, and Brazill). لكن ليس بالضرورة أن تترجم سهولة جمع البيانات إلى استخدام أفضل للمعلومات.

ورغم أوجه الشبه هذه، لا تعتبر حملات الكفاءة الحالية تكراراً بسيطاً لآمال ومخاوف الحقبة التقدمية. فالإدارة العامة الحديثة ودعوات إعادة استكشاف الحكومة تختلف عن تلك التي أطلقها تايلور ولجنة الرئيس للسياسة الإدارية من حيث موقفهما تجاه السياسة والأعمال ومن حيث منهجها تجاه تحسين الإمكانات والحوافز. ودعونا ندرس كل فرق على حدة.

القصور الأول للإدارة العامة الحديثة - انحياز مناهض للسياسة

ضمن اعتبارات معينة، يفهم دعاة الإدارة العامة الحديثة موقف تايلور المحدود نسبياً المناهض للسياسة بل يزدون عليه. فقد رأى تايلور أن التدخل السياسى في السياسة العامة لشؤون الموظفين أمر يؤثر سلباً على الإنتاجية. وقد انقسم كتاب الحقبة الكلاسيكية اللاحقون حول أهمية السياسة بالنسبة للكفاءة. إذ أثبت مكاتب البحوث البلدية ولجنة ١٩٣٧ حول إعادة التنظيم بشكل واضح على الديمقراطية بوصفها عنصراً أساسياً في الإدارة التي تتمتع بالكفاءة، لكن كثيراً من أدبيات المبادئ في العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين كانت محايدة سياسياً واهتمت بعلم الإدارة باعتباره علماً مستقلاً بحد ذاته.

ولا تكتفى الإدارة العامة الحديثة بقبول توصية تايلور بأن التدخل السياسى يعوق السعى إلى تحقيق الكفاءة، بل توسع تلك التوصية لتتجاوز ما يتعلق بسياسة شؤون

الموظفين. وتعمل الأدبيات المعاصرة باستمرار على إيجاد ثنائية مؤلفة من السياسيين الثرثارين والمديرين العقلانيين. وقد أظهرت دعوات إعادة استكشاف الحكومة عداءً ثابتاً للكونجرس (Moe 1994). فأول تقرير لمراجعة الأداء القومي، على سبيل المثال، ينصح القراء بأن السياسة «تزيد من تفاهم مشكلة» الإدارة التي تتمتع بالكفاءة (NPR 1993, 3). وفي كتاب *The Reinventor's Fieldbook* يصف كل من أوزبورن وبلاستريك (Osborne and Plastrik 2000) سانيفيل، كاليفورنيا، كنموذج للإدارة التي تتمتع بالكفاءة، لأن «العمليات اليومية تدار من قبل بيروقراطية غير منتخبة يرأسها مدير معين من قبل حاكم المدينة. فضلاً عن ذلك، يتم التأكد من عدم تأثير الحزبية السياسية وتعيين الأنصار في المناصب الحكومية والفساد المهني عن طريق تحديد المدة الزمنية لأعضاء المجلس... إذ إن بيروقراطيي سانيفيل قادرون على مواجهة تدخلات السياسة بحقائق راسخة» (Alter 1995, 141). وبعبارة أخرى، كونها نبأاً للديمقراطية، فإن السياسة هي ببساطة عائق للعمل الإداري.

إن الموقف السلبي تجاه «التدخل» السياسي يتصادف مع فهم سلبي للإنتاجية العامة الحالية، أو ما تسميه مراجعة الأداء القومي بـ«عجز الأداء» (NPR 1993, 2). وأحدى الفجوات المهمة بين الماضي والحاضر هي في طريقة صياغة مخرجات الأجهزة العامة من قبل الكتاب. فقد فهم جميع الكتاب السابقين حالات عدم الكفاءة في العمليات الحكومية في حقهم - وبالتالي رغبتهم في التغيير - لكن قليلاً منهم رأوا الضعف الراسخ لدى مؤيدي الإدارة العامة الحديثة المعاصرين. وقد أحب تايلور جودة الإنتاج الحكومي. وقد ظنت لجنة براونلو أن الهيكل الحكومي كان قديماً، لكن مؤلفيها قدروا مهارات فرانكلين روزفلت التنفيذية واعتقدوا أن هدف الإدارة يجب أن يكون تعزيز برنامج الرئيس. وإن تصور الإدارة العامة الحديثة للواقع الإداري هو أنه «إجراءات إدارية معقدة وأنظمة محبطة مما جعلها تقضى على كل محاولات الإبداع... إذ يشعر الناس ببساطة أن الحكومة لا تعمل» (NPR 1993, 2)، وأن الأجهزة العامة تُغدأ أماكن يتعلم فيها الموظفون سريعاً «أن البداية أمر خطير - وأن الإبداع خطير جداً» (NPR 1993, 4).

لقد استعار دعاة الكفاءة الكلاسيكيون أفكاراً تجارية محددة، لكن لم يُقَيَّر كل من تايلور أو أتباعه دائماً القطاع الخاص نموذجاً تقتدى به الحكومة. ورغم أن تايلور استخدم أفكاراً تم تطويرها في مصانع الفولاذ، إلا أنه لم يطرح الأعمال الإدارية المطبقة في مصانع الفولاذ باعتبارها نموذجاً مثالياً يجب الالتزام به. فقد عرف جيداً أن كثيراً من الشركات الخاصة تقف ضد الإبداع، حيث تقيض كتبه بقصص عن عدم الكفاءة في الأعمال التجارية.

وتعتبر أدبيات الإدارة العامة الحديثة المعاصرة ساذجة فيما يتعلق بعدم كفاءة القطاع الخاص والفساد، فهي تمتدح العمل التجارى فى جميع الأصعدة، وتطلب من المؤسسات العامة أن تفعل من، أو ص، أو و لأن الأمور هكذا تجرى فى ديزنى! كما ترى الأدبيات المعاصرة الخصخصة إستراتيجية لزيادة الكفاءة، فى حين يرى أتباع تايلور أن القطاع العام - وليس الخاص - يمكن أن يزيد من الكفاءة فى مجالات مثل إدارة خدمات الماء والكهرباء (مثل Cooke 1915). وعلى القراء أن يقرروا بأنفسهم ما إذا كان التوجه المعاصر يتأتى من الحاضر الإدارى الفريد غير الكفو أو من نفور لا مثيل له من الحكومة.

القصور الثانى فى الإدارة العامة الحديثة - نموذج مبسط جداً للإمكانيات والحوافز:

وتكمن الفجوة الأخرى فى الأدبيات السابقة فى كيفية اقتراح الكُتاب المعاصرين زيادة الإمكانيات والحوافز لرفع الكفاءة. ويرفض دعاة الإدارة العامة الحديثة المنظمات الهرمية ذات القواعد المحددة والتنظيمات وإجراءات التشغيل القياسية، التى يميلون إلى اعتبارها من تركة تايلور وبروانزلو. ويدعى أوزبورن وغيبيلر أن الحكومة «أصبحت داخل سياج من الأنظمة والمحددات» (1992، 112). ويهدف أوزبورن Osborne وبالسترك Plastrik إلى «جعل كبار المديرين يتخلصون من مراكز التحكم التى يسيطرون عليها فى مواقعهم الرئيسة» (2000، 403).

كما يفضل دعاة الإدارة العامة الحديثة «ثورة الريادة التجارية» (Osborne and Gaebler 1992, 327). وبينما اعتقد تايلور أن عقلية موظفى الإدارة العامة القائمة على عدم المخاطرة تأتى من خشية التدخل السياسى فى سياسة شؤون الموظفين، فإن مراجعة الأداء القومى تلوم المبالغة فى الاعتماد على القوانين والأنظمة. وقد اعتقد تايلور أن العلاج هو فى وجود نظام خدمة مدنية قوى؛ ويرفض دعاة الإدارة العامة الحديثة حماية نظام الخدمة المدنية؛ لأنهم يرونه جزءاً من المبالغة فى تعقيد الإجراءات. وقد اعتقد تايلور أن التوظيف العام طويل الأمد قد ساعد الكفاءة؛ إذ يحدد أول تقرير لمراجعة الأداء القومى هذا العامل بوصفه جزءاً من المشكلة.

ويرى دعاة الإدارة العامة الحديثة أن الزمن قد تغير؛ فتحسن تقنيات الاتصالات ومزيد من العمل الذى يقوم على المعرفة يسهلان ويؤديان إلى منظمات أقل تعقيداً

تعتمد بشكل أقل على القوانين. لكن يأتي كثير من الاختلاف بين المنهج الكلاسيكي ومنهج الإدارة العامة الحديثة من حقيقة أن المؤلفين المعاصرين لديهم صورة أكثر إشراقاً عن الطبيعة الإدارية مما لدى تايلور. إذ يصور كل من أوزبورن Osborne وغيبيلر (1992) Gaebler المديرين على أنهم أصحاب ريادة تجارية تقود سلوكهم رسالة العمل، حيث يحتاجون فقط إلى ميزانيات أكبر ومرونة في التوظيف لتحقيق نسبة أعلى بين المخرجات إلى المدخلات. ويشعر دعاة الإدارة العامة الحديثة بقلق على العاملين الذين لا يتمتعون بتصوراتهم أكثر من قلقهم على المديرين الذين يلجؤون للمحسوبية للحد من الكفاءة. وقال روبرت مارانتو (2001) Robert Maranto بكل وضوح، وهو أحد دعاة الإصلاح الجذري للخدمة المدنية على المستوى الاتحادي، إن الوظيفة الدائمة تحمي الأداء السلبي للعامل. ويرأيه، لا يوجد أي شيء يمكن أن يخشاه العاملون الأكفاء من خسارتهم الحماية التي توفرها الخدمة المدنية؛ لأن المديرين لن يستعملوا سلطانهم الجديدة دون سبب وجيه. فالعودة إلى التوظيف دون ضوابط ببساطة تمنع الحماية عمن لا يتمتع بالكفاءة. والافتراضات الضمنية التي تقف وراء هذا الموقف هي أن يوسع المديرين قياس أداء الموظف وأن الجهاز الحكومي سيجد سريماً ويدرب بدلاء يتمتعون بالكفاءة يحلون مكان من تم طردهم من العمل.

وقد تأثر موظفو القطاع العام في غالبية الولايات بالتحولات بإجراءات الخدمة المدنية والمتصلة بالإدارة العامة الحديثة (2006) Hays and Sowa. فقبل أكثر من عشر سنوات مضت، رفعت جورجيا حماية الخدمة المدنية عن موظفي الدولة، حيث أحلت محل تلك الوسائل ما يعرف بالتوظيف دون أي ضوابط. وفي خطاب حاكم جورجيا زيل ميلر Zell Miller سنة ١٩٩٦م، وهو داعية ناجح للتوظيف دون أية ضوابط، عن وضع الولاية، استتكر إجراءات الخدمة المدنية المطولة التي جعلت من الصعب فصل موظفي الولاية. ورأى أن مثل هذه النظم تضعف معنويات الموظفين الأكفاء، الذين يرون قربانهم سيئ الأداء يحصلون على مكافآت مماثلة لا يستحقونها. ويكمن حله في إلغاء نظم حماية الجدارة ومكاتب شؤون الموظفين المركزية (2007; 2001) Condrey and Battaglio). وتتعارض هذه الرؤية مع افتراضات الحقبة التقدمية من حيث إن نظم التوظيف دون أي ضوابط تضعف معنويات الموظفين الأكفاء الذين ليس لديهم أنصار سياسيون.

وتعتبر المنهجيات المختلفة للخدمة المدنية مفيدة؛ لأن حاجة العاملين للحماية لا تعتمد على التغيرات في تقنية المجتمع، بل إن التغيير في القوانين يأتي من الرؤى

المختلفة التي وضعها دعاة الكفاءة في أوائل القرن العشرين ومناصرى الإدارة العامة الحديثة في طريقة زيادة المنظمات للإنتاج. وقد اعتقد تايلور أن بإمكان القوانين تقليل العشوائية والمحسوبية. ومن ناحية أخرى، يعتقد دعاة الإدارة العامة الحديثة أن مرونة العمل الرياىدى تساعد المديرين على تشكيل فرق العمل التي لديها أفضل الإمكانيات. ويمكن لأى شخص يتمتع بخبرة واهية فى المنظمات أن يرى أن القوانين وحنكة الريادة التجارية تساعدان على تطوير المنتج فى ظل ظروف مختلفة. ويعتمد تحديد النظام المفيد فى لحظة معينة على الأفراد ذوى العلاقة بالأمر.

ويتولى المديرون والعاملون تنفيذ العمل، فبعض المديرين أكتفاء فى حين أن آخرين منهم حمقى. وبينما يستخدم بعض العاملين العاديين ذكاءهم وإخلاصهم فى أداء مهماتهم، يؤدى آخرون أقل حد ممكن من العمل. ويصمم دعاة الإدارة العامة الحديثة نظماً يمكنهم أن ترتقى بالكفاءة تحت قيادة مديرين يتمتعون بالنشاط والإخلاص؛ ولكن هذه النظم ستساعد وتدعم الخلل الوظيفى بقيادة مديرين شغوفين بتحقيق أهدافهم الخاصة بدلاً من الاهتمام برهاية المنظمة على المدى الطويل. وإن النظم التي يتمتع فيها العاملون بحماية أكبر تكون مفيدة بشكل أو بآخر بناء على القوة العاملة المتبدئة فى لحظة معينة.

كما أن الوضع المعقد الذي نشأ مؤخراً فى النظام المدرسى لمدينة نيويورك يسلط الضوء على هذه النقطة. إذ يسعى المستشار جويل كلاين إلى منع المشرفين قوة ضبط أكبر؛ فهو يعتقد أن شروط الخدمة العامة وعقود نقابة المدرسين القوية تحمى المدرسين غير الأكفاء. إلا أن نقابة المدرسين واجهت أمثلة كلاين حول المدرسين غير الأكفاء بقصص مقنعة تتعلق بمديرين لمدارس غير أكفاء، ومزعجين (McFadyen 2006). إذ إن تزويد المشرفين بصلاحيات أكبر سيسمح المدير «س» من ضبط المدرسين غير الأكفاء ولكن ذلك سيكون على حساب تزويد المدير «ص» بالنفوذ الذي يمكنه من تعزيز أهدافه السلبية الخاصة.

وإن قيام أدبيات الإدارة العامة الحديثة بالالتفاف على هذه الأمور الدقيقة يدل على نقص فى المعرفة حول تعقيدات قيام المنظمات بالعمل اليومى. فلا تعمل نظم شؤون الموظفين التي يشجبونها ولا تلك التي يقترحونها على دعم الكفاءة فى جميع الحالات. وفى أفضل الظروف، يمكن للنظام تسهيل جنى المكاسب بالنسبة لمجموعة من الأشخاص. فالأسباب التي ينجح العمل بها فى موقف «س» قد تؤدى إلى فشله فى الموقف «ص».

وتعد الطبيعة الظرفية لعمل نظام شؤون الموظفين أحد أسباب ندرة تمتع السلطة برضا تام فيما يتعلق بأى إجراء. فتحول جورجيا إلى التوظيف دون أى ضوابط للمدرسين، على سبيل المثال، لم يدم طويلاً. وقد أعادت حكومة الولاية العمل بنظام الوظيفة الدائمة للمدرسين فى ظل إدارة الحاكم الجديد سونى بيرديو Sonny Perdue. وقد أقر النظام الجديد بالصعوبة التى واجهها المديرون فى قياس أداء المدرسين وصعوبة العثور على موظفين جدد ليحلوا محل المعلمين الذين طردوا.

وتعتبر الفجوة بين ثقة دعاة الكفاءة والمدى الفعلى لمعرفتهم جزءاً من المسار التاريخى. فقد أشار سيمون (1947) Simon إلى الغموض فى أدبيات المبادئ. وقد بين ويليامز (2000) Williams أن نفس النوع من الغموض أفسد توصيات إعادة اكتشاف الحكومة المتعلقة بالمنافسة والخصخصة واللامركزية والإبداع وزيادة صلاحيات الموظفين.

والفكرة الأساسية هى أنه ليس العلماء ولا الأشخاص العاديون لديهم المعرفة التى تمكنهم من فرض نماذج جاهزة تعمل دائماً على زيادة الكفاءة. وهناك ثلاثة أسباب وراء الفجوة التى تفصل بين قدراتهم ورغباتهم. وأحد أسباب هذه المشكلة هو أنه لا يوجد من لديه المعرفة الكافية بالدوافع التى تحقق نجاح الفرد فى كل وضع من الأوضاع. والسبب الثانى هو أن التحليل المنطقى لم يكن بديلاً عن الحكم الظرفى، إذ كان مساعداً لذلك، لكن لم يكن بديلاً له أبداً. والسبب الثالث للمشكلة هو الاتجاه الحالى نحو تصوّر كفاءة القطاع العام قيمة غير سياسية فى الوقت الذى نجد الكفاءة فى أى موقف معين معتمدة دائماً على اتخاذ القرار السياسى. فتحديد نسبة المخرج إلى المدخل فى مصنع للصابون قد يكون مسألة إدخال أرقام فى معادلة معدة مسبقاً. وفى القطاع العام، تحدّد القرارات السياسية أى الأرقام التى تحسب، وأى بيانات تشكل أرباحاً، وألها يشكل تكاليف. وتوجد الكفاءة الحكومية فى سياق سياسى محدد. وتبين دراسة طلب تحديد كفاءة النقل العام أن اختيار العوامل المؤثرة التى يجب إدخالها لتحليل نسبة المخرجات إلى المدخلات هو فى جوهره عملية سياسية.

قضية النقل العام - دلالات لتعريف الكفاءة المعاصرة؛

عندما تنشئ الدول أنظمة النقل العام، فإنها تتحمل تكاليف عالية فى رأس المال والصيانة. ويلزم السلطات المختصة حينئذ أن تتأكد مما إذا كانت هذه النفقات تعزز المشاريع التى توازن النتائج مقابل التكاليف. ويعتمد ما إذا كانت المدخلات تعزز الكفاءة على طبيعة المخرجات والنتائج التى تريدها الدولة. وعندما تقارن الجهات

المختصة التكاليف بأجرة النقل التي يتم الحصول عليها خلال السنوات الخمس أو العشر الأولى، فإن النسبة تبين هي العادة استخداماً غير فعال لأموال الدولة. فالأجور لا تسترد الأموال التي أنفقت على الإنشاء والصيانة. وينتقد بعض محللي السوق الحرة النقل على اعتبار أنه هدر للمال العام نتيجة الافتقار إلى هذا العائد على الاستثمار. كما أشار أحد المحللين إلى أن على الحكومة أن تغلق نظم السكك الحديدية الخفيفة وتمنح كل شخص يستعمل النقل العام من ذوى الدخل المتدنى سيارة تويوتا جديدة لتوفير المال (Cox 2004).

لكن الأجور ليست هي المخرجات الوحيدة للنقل العام، رغم أنها الأسهل للقياس. ولو أنشأت الدولة نظام سكك حديدية خفيفاً لتعزيز التنمية الاقتصادية، ولزيادة عائد النقل العام، فإن مسألة المخرجات الأخرى تدور حول تحديد مدى إسهام المشروع في تنمية المجتمع المحلي. وفي هذا السيناريو، ينظر إلى مشاريع النقل العام الفعلية بشكل أكثر إيجابية. فتظهر معظم الدراسات أن الممتلكات التجارية والسكنية بالقرب من خطوط النقل العام تكون ذات قيم مالية عالية (e.g., Cervero 1996; Cervero and Duncan 2002; Voith 1993). وتحصل بعض الحكومات المحلية على جزء من هذه القيمة عن طريق عوائد الضرائب ومشاريع التنمية المشتركة (مثل الرسوم التي تفرضها محطات النقل في مقابل إيصال الخدمة للمتاجر والساحات المستأجرة).

إضافة إلى ذلك يعمل النقل العام على تخفيف حركة السيارات على الطرق، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بالتأخير الناجم عن حركة السير، والتلوث وإلحاق الضرر بالطرق. كما يقلل أيضاً من تكاليف حوادث المرور، لأن النقل العام يعتبر وسيلة آمنة، حيث ينجم عنها واحد على عشرة من الوفيات الناجمة عن السفر بالسيارة (Litman 2006).

ويمكن أن تتضمن مخرجات النقل العام السريع تصورات لا يمكن قياسها تتعلق بالتطور أو السلامة. إذ تظهر الدراسات المسحية في بعض المجتمعات المحلية أن نظرتها للتراجع القوي تحولت إلى شعور بالتنمية بعد افتتاح مشاريع النقل العام السريع (Steer Davies Gleave 2005). ويجب أن يقيس تحليل التكاليف والفوائد مثل هذه النظرة، بغض النظر عن صعوبة قياسها. وفي مجتمع تعتبر فيه الكفاءة ذات قيمة كبيرة، فإن اقتصار قياسها على المعايير التي يسهل قياسها بدرجة كبيرة يقلل من أهمية المعايير الأخرى ويؤدي إلى تصور بأن الكفاءة لها قيمة فقط بالنسبة لبعض الأهداف. وتحقق الكفاءة سمعتها الغامضة بوصفها وحدة آلية عندما يستخدمها الباحثون باعتبارها مفهوماً فقط في الحسابات التي تطوى على احتياجات آلية.

ويرى بعض المحللين أن النقل العام يقلل المسافة بين المجتمعات الفقيرة عن مواقع العمل ذات الأجور المنخفضة، حيث توجد الوظائف التي تتطلب مهارات متدنية في المستشفيات والفنادق والمطاعم والمصانع. فمثلاً، وجد سانشيز (Sanchez 1999) أن توافر النقل العام قام بدور مهم في مشاركة الفقراء في العمل في كل من أتلانتا وجورجيا وبيورتلاند وأوريجون. ونتيجة وجود علاقة بين العرقية والدخل في مجتمعنا، فيمكن للنقل العام أيضاً أن يزيد من استعداد الشركات لتوظيف ذوي الأصول اللاتينية من الذكور والإنسان (Holzer, Quigley, and Raphael 2003). وهكذا أصبح إيجاد العمل مؤشراً جديداً على الأداء في معادلة الكفاءة. وقد وجدت دراسة أجراها كمبريدج سيستماتكس (Cambridge Systematics 1999) أن إنفاق (١٠) ملايين دولار في الولايات المتحدة على النقل العام أدى إلى توفير (٣١٤) فرصة عمل. وقد وجد ليتمان (Litman 2006) أن الأموال التي تتفق على إنشاء النقل العام في كندا تؤدي إلى توفير (١٩٪) من الوظائف مقارنة بنفس المبالغ التي تتفق على إنشاء الطرق السريعة.

وتعتبر رغبة المجتمع في التوسع في حركة السكان ذوي الدخل المنخفض إلى أماكن العمل مسألة سياسية. فبالفعل، ينتقد بعض الناس قدرة النقل العام على إيصال العمال الفقراء إلى أماكن أكثر ثراء، حيث يرون في مثل هذا الانتقال نقلاً لجريمة الشوارع إلى أماكن جديدة (Liggett, Loukaitou-Sideris, and Iseki 2003). فالمخططون الذين لديهم مثل هذه العقلية لن يعتبروا الحركة التي تعتمد على النقل ذات فائدة كبيرة؛ فإذا ما أخذوا بالاعتبار حركة العمال أسامياً، فسوف تكون بالنسبة لهم تكلفة أخرى.

ويقوم جدل الهجرة الحالي على الافتراض السياسي بأن انتقال غير المواطنين إلى وظائف ذات أجور منخفضة ليس بالضرورة وضعاً مرغوباً فيه. وإن التمييز في التعامل مع الباحثين عن عمل من المكسيكيين وسكان تكساس يعتبر قراراً سياسياً بالكامل. وفي المجال العام، تهئ القيم الاجتماعية الأجواء لكيفية تعريف الكفاءة ويجب أن تأخذ الحكومة الديمقراطية بالاعتبار القيم الاجتماعية للسكان ككل بالحد المجدي في قرارات النقل. وللتشديد على هذه النقطة، امتنع وليام بريندرغاست (William Prendergast 1912)، وهو المفتش المالي التقدمي لمدينة نيويورك، عن استخدام التعريف المعتاد للكفاءة بحساب نسبة المخرجات إلى المدخلات، وبدلاً من ذلك عرّف الكفاءة الحكومية بأنها القيام بما يريد العامة بأفضل طريقة وبأقل تكلفة.

ورغم الطبيعة غير الواضحة نوعاً ما لمصطلح «العام»، فإن هذا التعريف لا يفترض أن الكفاءة مرادفة للاقتصاد ويربط المفهوم بدلاً من ذلك بالاستجابة والعدالة.

هل ما يزال شبح فريدريك تايلور يسكن أروقة الحكومة؟

إن النقاش السياسى لمخرجات النقل العام يضع الكفاءة فى سياق آخر يختلف عما يحتله المصطلح فى معظم الأدبيات التى تمت دراستها هنا، رغم أن التفسير يرتبط ببعض أوائل بحوث مكتب شؤون الولاية. فقد رأى هنرى برورى (1912) Henry Bruere الذى كان يعمل فى مكتب نيويورك للبحوث البلدية، أن إنشاء مدرسة منخفضة التكلفة لم يكن فعالاً جداً عندما كان موقعها مخالفاً لرغبة المجتمع المحلى. وقد أصر مكتب مدينة بيتربرينت (1906) The Bureau of City Betterment بدلاً من ذلك على أن كفاءة دائرة الشرطة يجب أن تتجه نحو الأهداف التى وضعها المجتمع المحلى للشرطة. وبالنظر إلى أن الكفاءة لا يمكن فصلها عن السياسة مطلقاً، فإن الكفاءة تعتمد على القيم السياسية للجهة المعنية. ولا يوجد لهذه الكلمة معنى خارج نطاق تعريف العامة للنتائج التى تشكل الفوائد.

وكما أشار كين وباتابان (2006) Kane and Patapan، يتبين فى العادة أن أساس الأحكام التقنية يكون افتراضات غير تقنية حول القضايا التى يجب معالجتها وكيفية تحديد معاييرها. وفى تقييم كفاءة القطاع العام، يبرز افتراض أن مخرجات معينة تشكل فوائد من العملية السياسية غير التقنية. ويمكن لنفس البرنامج أن يكون فعالاً أو غير فعال بناء على ما يرغب فيه مجتمع محلى معين.

ومثالاً على عدم الكفاءة الناجمة عن سوء اختيار المكان واعتبارها نشاطاً لا «يستطيع أحد تفسيره»، يذكر ستانبرى وثومبسون (1995) Stanbury and Thompson أن إحدى مكاتب وكالة المعلومات الأمريكية استقبلت ٥٦٨ زائراً فقط فى سنة معينة. فإذا كان هدف المكتبة الوحيد جذب الزوار، فإن المخرج يبدو ضئيلاً، لكن يمكن اعتبار أن المكتبة تتمتع بالكفاءة إذا ما اشتملت مخرجاتها الأخرى على حس بالصدقة بين الولايات المتحدة والدولة التى توجد فيها المكتبة وإذا ما أعطت الدولة قيمة كبيرة لهذه الصدقة. وتتطلب معادلة الكفاءة هذه إسباغ قيمة على فوائد غير ملموسة - وهو أمر يصعب قياسه. إلا أن النسبة بين المدخلات إلى المخرجات قد تتضمن السعادة والعمل والعدل والصحة والحرية بالإضافة إلى الوقت والمال (2006) Van der Meer and Rutgers).

ويتحدث التحليل التقليدي عن المقايضة بين الكفاءة والعدل في برامج العمل لأن استهداف المجموعات الأقل حظاً يقلل من المكاسب الكبيرة (Heinrich 2002). وبالنظر إلى الكفاءة باعتبارها مفهوماً سياسياً، يصبح تشبيه المقايضة غير مناسب، ويصبح السؤال الآن، من هو المستهدف بتدريب السلطة المختصة؟ إذا كانت تريد تدريب الأشخاص الأقل حظاً، تصبح المسألة متعلقة بكيفية تطبيق البرامج التي تخدم مثل هؤلاء الناس بكفاءة. فتطوير برامج المستفيدين من منتسبي الطبقة المتوسطة لا يمكن أبداً أن يتمتع بالكفاءة إذا لم تؤد هذه البرامج إلى مخرجات ونتائج تتوقعها الحكومة في مساعدة المواطنين الأقل حظاً. ويجب أن تحقق البرامج الأهداف التي وضعتها الجماعات المحلية.

وقد كتب أحد دعاة الإدارة العامة الحديثة حول سلطة ذات سمات مميزة قائلاً: «إن مدينة سانيفيل Sunnyvale لا تمثل النموذج الديمقراطي الذي يرضى عنه الجميع، ولكن حقق المسؤولون (٩٥٪) من أهداف خدمة المدينة» (Alter 1995, 145). فإذا كانت ديمقراطية سانيفيل ضعيفة، فربما نسال عن ماهية الأشخاص الذين حقق السياسيون أهدافهم. فإذا كانت نسبة المثوية (٩٥٪) المرغوب فيها ليست جزءاً من أهداف المجتمع المحلي، فهل يجب على العامة اعتبار نجاحها مثلاً على الكفاءة؟

وقد طور ويلدافسكي (Wildavsky 1996) مفهوم «الكفاءة الشاملة» لوصف السعي نحو تحقيق نسبة أكبر بين المخرج إلى المدخل، وقد تطلب ذلك تبديل آلية اتخاذ القرار. ويمكن للمرء أن يرى هذا السعي على أنه ناشئ عن رغبة المواطنين بمشاريع نقل عام توفر ارتقاء أكبر بين طبقات المجتمع. ويمكن لهؤلاء المواطنين، الذين يتكلم بعضهم في منظمات، وضع إستراتيجيات لاخترق قلب النظام السياسي لجعل دوائر صنع القرار تنشئ مشاريع تزيد من الارتقاء الاجتماعي. ويمكن للدراسات التقليدية أن تتحدث عن هذا السعي تحت قاعدة الاستجابة أو العدالة، لكن لذلك دلالات على الكفاءة أيضاً.

ويمكن لمفهوم الكفاءة المسيسة أن يساعد في تفسير فشل الحلول البنوية الكلاسيكية والإدارة العامة الحديثة في تحقيق تطلعات دعائها. ولم تكن المشكلة في عدم القدرة على فهم مواقف محددة، ولكنها تكمن في عدم القدرة على إيجاد الحلول ضمن سياق سياسي.

الخاتمة - مسائل الإدارة العامة المهمة والكفاءة:

في التسعينيات من القرن العشرين، حاول عدد من العلماء تحديد «المسائل المهمة» للإدارة العامة. وقد طرح بيهن (Behn 1995) ثلاث مسائل متصلة بالقضايا الإدارية

المتعلقة بالاهتمامات بشرعية السيطرة الإدارية المشددة والدافع لدى الموظفين وقياس الأداء. ويرد كيرلين (1996) Kirlin بأن المسائل الكبيرة فى حقل الإدارة لا تنطلق من رؤية إدارية ولكنها تضرب بجذورها فى مفهوم المواطنة والبحث عن سياسة ديمقراطية. وحالياً نحن نرى أن الأسئلة الكبيرة المتعلقة بالفعالية تتبع من رؤية سياسية «القيم المحورية هى قيم الديمقراطية التى تحكمها قيم تسيطر قيم الموظفين وخبراتهم» (Kirlin 1996, 419). أما كيف تنشئ نظام شؤون موظفين فتلك مسألة ثانوية. والسؤال المهم الذى يرتبط بالكفاءة هو كيف نشرك المواطنين؟ أى كيف نشجذ همهم ونجعلهم أكثر حضوراً واتصالاً بطريقة تحديد المسؤولين السياسيين والإداريين للتكاليف والأرباح؟ وفى المجتمع الديمقراطى، تتطلب الإدارة التى تتمتع بالكفاءة سياسة ذات قاعدة ديمقراطية حتى يشعر المسؤولون المنتخبون والإداريون بالنتائج التى يريدها المجتمع المحلى. وعندما تكون هذه المعرفة قوية نسبياً فيمكن حينئذ للنقاش الفعال أن يتركز على الآليات البنيوية لتفعيل سياسة تتمتع بالكفاءة، لأن هذه المعرفة فقط تتيح لنا تحديد السياسات التى تتمتع بالكفاءة. فبدلاً من اختيار عنصر واحد وترك آخر، فإنه لا يمكن فصل مشاركة المواطن عن الكفاءة. وتعتبر مشاركة المواطنين شرطاً مسبقاً لإجراء حسابات التكاليف والأرباح المهمة.

لقد ربط علماء السياسة فى الحقبة التقدمية مشاركة المواطن والحكومة التى تتمتع بالكفاءة. فمثلاً، ذكر كتاب دراسى لمجلس إحدى المدن فى تلك الفترة أن «أول مرتكزات الإدارة التى تتمتع بالكفاءة هى المواطنة الذكية» (Munro 1915, 3) .. وقد حان الوقت لتوحيد دراسة المواطنة والكفاءة. والأسئلة الكبيرة التى تبرز من مثل هذا التحليل بعيدة جداً عن المناقشات التقليدية للكفاءة باعتبارها مفهوماً فنياً. وهى تتضمن:

- ١- ما الوسائل التى يمكن لمجتمعنا إيجادها لكى يستطيع المواطنون مناقشة قضايا عامة وتنمية رؤيتهم لمنافع أى برنامج عام يروونه ذا قيمة؟
- ٢- كيف يمكن للمديرين العاملين استخدام نتائج النقاشات العامة للمواطنين فى تحليلات التكاليف والأرباح خلال فترة تطوير البرنامج وتقييمه؟

لقد بحث بعض علماء السياسة المعاصرين وباحثو الإدارة العامة فى كيفية إنشاء وتفعيل النقاشات العامة للمواطنين. فقد وصف روبرتس (1997) Roberts على سبيل المثال تطوير وتأثير مثل تلك النقاشات العامة فى مينيسوتا Minnesota. وقد وصف لايب (2004) Leib سيناريو لإشراك المناقشات العامة للمواطنين رسمياً فى تطوير

البرنامج. فحتى الآن بذلت جهود ضئيلة لربط مثل تلك البحوث بالاهتمامات المرتبطة بالكفاءة. ويجب أن يتصدر دمج هذين المجالين البحثيين في مجال واحد رأس أى قائمة تتعلق بالمشاريع الكبرى للإدارة العامة.

ولم يتمكن محللو السوق الحرة من فهم سبب مواصلة كثير من الشخصيات السياسية البارزة دعم مشاريع النقل العام في الوقت الذي اعتبرت التحليلات المبكرة للمدخلات/ المخرجات أن خطوط النقل لا تتمتع بالكفاءة. ولم تتجاهل الشخصيات السياسية الحقائق الواضحة. ولم يكن دعمهم يشكل نكراً للكفاءة بل مؤشراً على أن لهم طريقة مختلفة في تحديد التكاليف والأرباح. فقد كانوا متفاعلين مع الحقائق خارج نطاق الحسابات التحليلية المبكرة ولكنها في نهاية المطاف تهم الجماعات المحلية التي يمثلها أولئك السياسيون. ولأن حساباتهم اشتملت على قيم غير ملموسة، فلم يستطيعوا طرح معادلات واضحة، بل إن مفهوم الكفاءة الذي استثنى فهمهم أخطأ في تمثيل نسبة المدخلات إلى المخرجات. ويجب على علماء الإدارة العامة توجيه اهتمام أكبر للخلفيات السياسية التي تقف وراء كفاءة الحكومة.

شكروعرهان؛

قدم عدد من الأشخاص ملاحظاتهم حول نسخة سابقة من هذا البحث. ومن ضمن هؤلاء الاسديدر روبرتس Alasdair Roberts وطلابه في مادة الفكر التاريخي للإدارة العامة، وكذلك كل من مارك روتجرز Mark Rutgers وجيمس ستيفر James Stever وريتشارد ستيلمان Richard Stillman وستيفن وارنغ Stephen Waring ودانيال وليامز Daniel Williams.

المراجع

- Alter, Allan. 1995. Silicon Valley Civics. In *Accountability for Performance: Measuring and Monitoring in Local Government*, edited by David N. Ammons, 139-45. Washington, DC: International City/County Management Association.
- Ammons, David N. 1995. Overcoming the Inadequacies of Performance Measurement in Local Government: The Case of Libraries and Leisure Services. *Public Administration Review* 55(1): 37-47.
- Arnold, Peri E. 1986. *Making the Managerial Presidency: Comprehensive Reorganization Planning 1905-1980*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Beam, David R. 1978. Public Administration Is Alive and Well-And Living in the White House. *Public Administration Review* 38(1): 72-77.
- Behn, Robert D. 1995. The Big Questions of Public Management. *Public Administration Review* 55(4): 313-24.
- _____. 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review* 63(5): 586-606.
- Herman, Evan M. 2006. *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations*. 2nd ed. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Boyne, George, Julian Gould-Williams, Jennifer Law, and Richard Walker. 2004. Problems of Rational Planning in Public Organizations: An Empirical Assessment of the Conventional Wisdom. *Administration a Society* 36(3): 328-50.
- Bru  re, Henry. 1912. *The New City Government*. New York: D. Appleton.
- _____. 1914. The Future of the Police Arm from an Engineering Standpoint. *American Society of Mechanical Engineers Transactions* 36: 535-47.
- Cambridge Systematics. 1999. *Public Transportation and the Nations Economy*. Washington, DC: American Public Transit Association.
- Cervero, Robert. 1996. California's Transit Village Movement. *Journal of Public Transportation* 1(1): 83-94.
- Cervero, Robert, and Michael Duncan. 2002. Benefits of Proximity to Rail on Housing Markets: Experiences in Santa Clara County. *Journal of Public Transportation* 5(1): 1-18.
- Citizens Business. 1914. On Department of Public Health and Charities. May 7, 1-4.
- Civil Service of the United States. 1867. Boston: Ticknor and Fields.
- Condrey, Stephen E. 2001. Georgia's Civil Service Reform: A Four-Year Assessment. In *Radical Reform of the Civil Service*, edited by Stephen E. Condrey and Robert Maranto, 177-92. Lanham, MD: Lexington Books.

- Condrey, Stephen E., and R. Paul Battaglio, Jr. 2007. A Return to Spoils? Revisiting Radical Civil Service Reform in the United States. *Public Administration Review* 67(3): 424-36.
- Cooke, Morris Llewellyn. 1914. Some Factors in Municipal Engineering. *American Society of Mechanical Engineers Transactions* 36: 605-18.
- _____. 1915. Scientific Management of the Public Business. *American Political Science Review* 9(3): 488-95.
- _____. 1918. *Our Cities Awake: Notes on Municipal Activities and Administration*. Garden City, NY: Doubleday, Page.
- Cox, Wendell. 2004. Why Not Just Buy Them Cars. Heartland Institute, news release, July 6. <http://www.heartland.org/Article.cfm?artId=15340> [accessed July 13, 2007].
- Cushman, Robert. 1937. The Problem of the Independent Regulatory Commissions. In *Report of the Committee with Studies of Administrative Management in the Federal Government, President's Committee on Administrative Management*. Washington, DC: Government Printing Office.
- Downs, George W, and Patrick D. Larkey. 1986. *The Search for Government Efficiency: From Hubris to Helplessness*. Philadelphia: Temple University Press.
- Eaton, Dorman. 1875. The Experiment of Civil Service Reforms in the United States; Its Methods, Its Effects, and the Excuses and Responsibility for Its Abandonment. Paper presented to the American Social Science Association, Detroit, May.
- Fesler, James. 1957. Administrative Literature and the Second Hoover Commission Reports. *American Political Science Review* 51(1): 135-57.
- Fischer, Frank. 1990. *Technocracy and the Politics of Expertise*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Forester, John. 1993. *Critical Theory Public Policy, and Planning Practice: Toward a Critical Pragmatism*. Albany: State University of New York Press.
- Gill, Jeff, and Kenneth Meier. 2001. Ralph's PrettyGood Grocery versus Ralphs Super Market. *Public Administration Review* 61(1): 9-17.
- Glaser, Mark, Samuel Yeager, and Lee Parker. 2006. Involving Citizens in the Decisions of Government and Community: Neighborhood-Based vs. Government-Based Citizen Engagement. *Public Administration Quarterly* 30(2): 218-62.
- Gulick, Luther. 1937. Notes on the Theory of Organization. In *Papers on the Science of Administration*, edited by Luther Gulick and Lyndall Urwick, 1-46. New York: Institute of Public Administration.
- Gulick, Luther, and Lyndall Urwick, eds. 1937. *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.

- Halachmi, Arie. 2004. Evaluation Research and Performance Measurement: Dealing with Issues of Purpose and Perspective. In *Public Productivity Handbook*, 2nd ed., edited by Mark Holzer and Seok-Hwan Lee, 247-62. New York: Marcel Dekker.
- Harmon, Michael M., and Richard T. Mayer. 1986. *Organization Theory for Public Administration*. Boston: Little, Brown.
- Hays, Steven, and Jessica Sowa. 2006. A Broader Look at the «Accountability» Movement. *Review of Public Personnel Administration* 26(2): 102-17.
- Heinrich, Carolyn. 2002. Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness. *Public Administration Review* 62(6): 712-25.
- Holzer, Harry, John Quigley, and Steven Raphael. 2003. Public Transit and the Spatial Distribution of Minority Employment: Evidence from a Natural Experiment. *Journal of Policy Analysis and Management* 22(3): 415-41.
- Holzer, Marc, and Seok-Hwan Lee, eds. 2004. *Public Productivity Handbook*. 2nd ed. New York: Marcel Dekker.
- Kane, John, and Haig Patapan. 2006. In Search of Prudence: The Hidden Problem of Managerial Reform. *Public Administration Revint.* 66(5): 711-24.
- Kirlin, John. 1996. The Big Questions of Public Administration in a Democracy. *Public Administration Review* 56(5): 416-24.
- Kravchuk, Robert, and Ronald Schack. 1996. Designing Effective Performance-Measurement Systems under the Government Performance and Results Act of 1993. *Public Administration Review* 56(4): 348-58.
- Leib, Ethan. 2004. *Deliberative Democracy in America: A Proposal for a Popular Branch of Government*. University Park: Pennsylvania State University Press.
- Liggett, Robin, Anastasia Loukaitou-Sideris, and Hiroyuki Iseki. 2003. Journeys to Crime: Assessing the Effects of a Light Rail Line on Crime in the Neighborhoods. *Journal of Public Transportation* 6(3): 85-115.
- Light, Paul. 1997. *The Tales of Reform: Making Government Work, 1945-1995*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Litman, Todd. 2006. *Evaluating Public Transit Benefits and Costs*. Victoria, Canada: Victoria Public Transit Institute. <http://www.vtpi.org/tranben.pdf> [accessed July 13, 2007].
- Mansfield, Harvey. 1937. *The General Accounting Office*. In *Report of the Committee with Studies of Administrative Management in the Federal Government*, President's Committee on Administrative Management. Washington, DC: Government Printing Office.

- Maranto, Robert. 2001. Thinking the Unthinkable in Public Administration: A Case for Spoils in the Public Bureaucracy. In Radical Reform of the Civil Service, edited by Stephen E. Condrey and Robert Maranto, 69-86. Lanham, MD: Lexington Books.
- McFadyen, Deirdre. 2006. «Whistle-Blowing» Educators Recount Chilling Stories of Retaliation. New York Teacher 47(12): 2-3.
- Meier, Kenneth, and John Bohte. 2003. Span of Control and Public Organizations: Implementing Luther Gulick's Research Design. Public Administration Review 65(1): 61-70.
- Meier, Kenneth, and Laurence O'Toole, Jr. 2006. Bureaucracy in a Democratic State: A Governance Perspective. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Merkle, Judith. 1980. Management and Ideology. Berkeley: University of California Press.
- Moe, Ronald. 1990. Traditional Organizational Principles and the Managerial Presidency: From Phoenix to Ashes. Public Administration Review 50(2): 129-40.
- _____. 1994. The «Reinventing Government» Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences. Public Administration Review 54(2): 111-22.
- Mosher, Frederick. 1968. Democracy and the Public Service. New York: Oxford University Press.
- Munro, William Bennett. 1915. Principles and Methods of Municipal Administration. New York: Macmillan.
- National Performance Review (NPR). 1993. From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less. Washington, DC: Government Printing Office.
- New York Bureau of City Betterment. 1906. The Police Problem in New York City. New York: Citizens Union.
- New York Bureau of Municipal Research. 1913. Report on a Survey of the Department of Public Safety. Pittsburgh. New York: Bureau of Municipal Research.
- Osborne, David, and Ted Gaebler. 1992. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Osborne, David, and Peter Plastrik. 2000. The Reinventor's Fieldbook: Tools for Transforming Your Government. San Francisco: Jossey-Bass.
- Prendergast, William. 1912. Efficiency through Accounting. Annals 41(1): 43-56.
- President's Committee on Administrative Management (PCAM). 1937. Report of the Committee with Studies of Administrative Management in the Federal Government. Washington, DC: Government Printing Office.

- Radin, Beryl. 1998. The Government Performance and Results Act (GPRA): Hydra-Headed Monster or Flexible Management Tool. *Public Administration Review* 58(4): 307-16.
- Roberts, Nancy. 1997. Public Deliberation: An Alternative Approach to Crafting Policy and Setting Direction. *Public Administration Review* 57(2): 124-32.
- Salamon, Lester, ed. 2002. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. New York: Oxford University Press.
- Sanchez, Thomas. 1999. The Connection between Public Transit and Employment: The Cases of Portland and Atlanta. *Journal of the American Planning Association* 65(3): 284-96.
- Schachter, Hindy Lauer. 2004. Public Productivity in the Classical Age of Public Administration. In *Public Productivity Handbook*, 2nd ed., edited by Marc Holzer and Seok-Hwan Lee, 17-30. New York: Marcel Dekker.
- Schurz, Carl. 1893. *Civil-Service Reform and Democracy*. Washington, DC: National Civil-Service Reform League.
- Simon, Herbert. 1947. *Administrative Behavior*. New York: Free Press.
- Snedden, David S., and William H. Allen. 1908. *School Reports and School Efficiency*. New York: Macmillan.
- Stanbury, William, and Fred Thompson. 1995. Toward a Political Economy of Government Waste: First Step, Definitions. *Public Administration Review* 55(5): 418-28.
- Steer Davies Cleave. 2005. *What Light Rail Can Do for Cities: A Review of the Evidence*. Leeds, UK: Passenger Transport Executive Group.
- Stillman, Richard, II. 1991. *Preface to Public Administration: A Search for Themes and Direction*. New York: St. Martin's Press.
- Swiss, James. 2005. A Framework for Assessing Incentives in Results-Based Management. *Public Administration Review* 65(5): 592-602.
- Taylor, Frederick. 1916. Government Efficiency. *Bulletin of the Taylor Society* 2(5): 7-13.
- _____. 1947a [1903]. *Shop Management*. New York. Harper & Brothers.
- _____. 1947b [1911]. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- U.S. Civil Service Commission. 1874. *Report to the President*. Washington, DC: Government Printing Office.

- Urwick, Lyndall. 1937. Organization as a Technical Problem. In Papers on the Science of Administration, edited by Luther Gulick and Lyndall Urwick, 47-88. New York: Institute of Public Administration.
- _____. 1938. Scientific Principles and Organizations. New York: American Management Association.
- Van der Meer, Hendriekje, and Mark Rutgers. 2006. Reinstating Efficiency: Recapturing the Substantial Meaning of Efficiency in Public Administration. Paper presented at the Annual Conference of the European Group of Public Administration, Milan, Italy, September 6-9.
- Voith, Richard. 1993. Changing Capitalization of CBD-Oriented Transportation Systems: Evidence from Philadelphia, 1970-1988. *Journal of Urban Economics* 33(3): 361-76.
- Waldo, Dwight. 1984. *The Administrative State*. 2nd ed. New York: Holmes and Meier.
- Weirzman, Beth, Diana Silver, and Carolyn Brazill. 2006. Efforts to Improve Public Policies and Programs through Data Practices: Experiences in 15 Distressed American Cities. *Public Administration Review* 66(3): 386-99.
- Wildavsky, Aaron. 1966. The Political Economy of Efficiency: Cost-Benefit Analysis, Systems Analysis, and Program Budgeting. *Public Administration Review* 26(4): 292-310.
- Williams, Daniel. 2000. Reinventing the Proverbs of Government. *Public Administration Review* 60(6): 522-34.

**ملخص رسالة دكتوراه في المحاسبة:
دور المراجعة الخارجية في كشف ممارسات المحاسبة
الاحتياالية في ضوء التطورات الاقتصادية المعاصرة**

**الدكتور سامح محمد رضا رياض
مدرس محاسبة بالمعهد التكنولوجى العالى بالعاشر من رمضان
جمهورية مصر العربية**

ملخص رسالة دكتوراه فى المحاسبة: دور المراجعة الخارجية فى كشف ممارسات المحاسبة الاحتياطية فى ضوء التطورات الاقتصادية المعاصرة ♦

♦♦ سامح محمد رضا رياض ♦♦

مقدمة:

تعمل أى شركة فى ظل مجموعة من القوى التى تؤثر فيها، وتعد الإدارة أحد أهم هذه القوى التى تقوم بممارسة أنشطة مختلفة لتحقيق أهداف الشركة، وكذا المسئولة عن العرض المحايد للقوائم المالية وهى فى موقع يُمكنها من السيطرة على نظام الرقابة الداخلية وإخفاء الممارسات الاحتياطية للمحاسبة التى قد تقوم بها. هذا، وتعد المراجعة الخارجية عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم أدلة الإثبات عن عمليات وأحداث اقتصادية تقوم بها الشركة وذلك بهدف تمكين المراجع الخارجى من إبداء رأى فى القوائم المالية التى تعدها هذه الشركة، لذلك كان لابد من تحديد وتطوير أساليب ومؤشرات لمساعدة المراجع الخارجى فى الحصول على أدلة الإثبات واكتشاف شش الإدارة والممارسات الاحتياطية المختلفة للمحاسبة فى كافة مراحل المراجعة؛ وذلك حتى يتمكن من إبداء رأى فنى محايد عن مدى عدالة تعبير القوائم المالية التى يراجعها.

طبيعة المشكلة:

حدثت تطورات مهمة خلال السنوات الأخيرة فى بيئة الأعمال أدى إلى ظهور الكثير من المعاملات المالية والتجارية المعقدة وإصدار بعض المعايير الملائمة للمحاسبة عن هذه المعاملات التى أتاحت الكثير من البدائل، مثل المعيار الخاص بالمخزون الذى أتاح العديد من الطرق لتقييم المخزون، والمعيار الخاص بالأصول الثابتة وإهلاكاتها الذى أتاح العديد من طرق احتساب الإهلاك، والتى يمكن أن تستغلها بعض الشركات لتحقيق أهدافها وإخفاء حقيقة نتائج أعمالها ومركزها المالى وإظهاره بشكل مخالف للواقع عن طريق التلاعب فى القوائم المالية، وهو ما يطلق عليه الممارسات الاحتياطية للمحاسبة Creative Accounting Practices

♦ نوقشت هذه الرسالة فى شهر فبراير ٢٠٠٨م بكلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة حلوان، مصر.
♦♦ مدرس محاسبة بالمعهد التكنولوجى العالى بالعاشر من رمضان، مصر.

التي تؤدي إلى العديد من المشكلات التي تضر بالاقتصاد القومي.

لقد أدت الفضائح المالية والمحاسبية للشركات الأمريكية إلى الكثير من الآثار السلبية على أسعار الأسهم في الولايات المتحدة الأمريكية وعلى مناخ الاستثمار العالمي، وتصاعدت مخاوف حملة الأسهم من حدوث المزيد من حالات التلاعب بالشركات الكبرى عقب الإعلان عن الفضائح المحاسبية لشركات أمريكية كبرى مثل زيروكس Xerox، وانرون Enron، وورلدكوم WorldCom، حيث أذى التلاعب المحاسبي لهذه الشركات والتستر على خسائرها إلى زيادة وهمية في قيمة أسهمها، وذكر محللون اقتصاديون أن مكاتب المراجعة الكبرى أصبحت في وضع حرج في أعقاب الإعلان عن الفضائح المالية لعدد من الشركات الكبرى مشددين على أن مكاتب المراجعة مسئولة مسئولة مباشرة عن التقارير المالية لهذه الشركات⁽¹⁾.

لقد أوضح تقرير اللجنة الداخلية لشركة انرون والمكونة من أعضاء من مجلس إدارة الشركة أن أسباب انهيارها يرجع إلى اتباعها بعض الممارسات الاحتيالية للمحاسبة مثل الاحتفاظ ببعض أصولها والتزاماتها وخاصة الديون خارج الميزانية، وإظهارها استخدام الأدوات المالية المشتقة لغرض التحوط بالرغم من أنها كانت بغرض المضاربة، وذلك للتستر على الخسارة الناتجة عن قيامها ببعض الاستثمارات، كما ارتكزت في أعمالها على المنشآت ذات الأغراض الخاصة، كما قامت بالدخول في عمليات عالية المخاطر وبعضها خارج نطاق نشاط الشركة والكثير من هذه العمليات كانت فاشلة، بالإضافة إلى الإفصاح غير الملئم للكثير من العمليات وعدم الشفافية في تقاريرها السنوية⁽²⁾.

هذا، وقد قامت هيئة سوق المال الأمريكية (SEC) وبعض اللجان التابعة للكونجرس بالتحقيق مع مكتب آرثر أندرسون Arthur Andersen حيث تمثل انرون أكبر ثاني عميل لآرثر أندرسون، الذي كان يقوم بالمراجعة الخارجية والداخلية لشركة انرون بالإضافة إلى الاستشارات التي كان يقدمها آرثر أندرسون لانرون⁽³⁾.

كما قام مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي FASB بإصدار تقرير يوضح فيها موقفه ومدى مسئوليته عن انهيار شركة انرون وتواطؤ مكتب المراجعة آرثر أندرسون،

(1) Pitt, H., "How to Prevent Future Enrons", U.S. Securities and Exchange Commission, December 2001, p. 7.

(2) Powers, W., "Report of Investigation By the Special Investigative Committee of the Board of Directors of Enron Corp.", February 2002, Retrieved December, 2003, <http://www.PRN.com/Report/>.

(3) Thomas, W., "The Rise and Fall of Enron", Journal of Accountancy, April 2002, p.11.

وذلك لتعرض المجلس للكثير من الهجوم عن احتمالية عدم حياده فى علاقته بمكاتب المراجعة الكبرى، وقد أوضح الـ FASB فى هذا التقرير أنه على مدار السنوات قام بإصدار العديد من المعايير التى تسعى لتحقيق المزيد من الشفافية للمعلومات المتاحة للمستثمرين مثل: ⁽⁴⁾

- المطالبة بالافصاحات المهمة عن القطاعات التشغيلية.
- المطالبة بأن تعترف الشركات بالالتزامات الناشئة عن منافع التقاعد عندما تقوم الشركة بإبلاغ الموظفين وليس الانتظار حتى السداد.
- المطالبة بالاعتراف بالمشتقات المالية والتحوط.

هذا، ويوجد العديد من المشروعات التى يسمى الـ FASB من خلالها لتحسين التقارير المالية مثل مشروع تحديد القيمة العادلة.

كما قام الـ FASB باقتراح مشروع بعنوان Codification & Simplification Project وذلك عقب أحداث انرون فى يناير ٢٠٠٢م، ويهدف هذا المشروع إلى العمل على تبسيط المعايير المحاسبية التى يصدرها والعمل على تقليل عدد البدائل المتاحة قدر المستطاع حتى لا تكون وسيلة للتلاعب.

أما هيئة سوق المال الأمريكية SEC فقد أصدرت العديد من التصريحات والنصائح الواجب اتباعها لتجنب هذه الكوارث فى المستقبل، ولعل أهمها يتمثل فيما يلى:

١- الاهتمام بتحقيق نظام للإفصاح الجارى Current disclosure، إذ إن المستثمرين فى حاجة إلى معلومات جارية ومستمرة.

٢- الإفصاح عن البيانات التقديرية بجانب المعلومات التاريخية.

٣- أن تقوم الجهة المسئولة عن وضع المعايير بالاستجابة السريعة للتغيرات المختلفة.

٤- العمل على تحقيق مزيد من الحماية للمستثمرين عن طريق لجان مراجعة للتحقق من جودة واكتمال التقارير المالية.

هذا، ويجب على المراجع الخارجى أن يكون على دراية بالممارسات الاحتياطية للمحاسبة حتى يتمكن من اكتشاف هذه الممارسات والقيام بمراجعتها بكفاءة وفعالية، وإبداء رأى فنى محايد عن مدى عدالة تعبير القوائم المالية التى يراجعها لتضيق فجوة التوقعات وزيادة ثقة مستخدمي القوائم المالية وخدمات المراجعة خاصة بعد

(4) Jenkins, E., "The FASB's Role in Serving the Public: A Response to the Enron Collapse", Financial Accounting Standards Board, March 2002, pp. 2-3.

انهيار الكثير من الشركات المالية واهتزاز الثقة في مهنة المراجعة الخارجية.

وتعد أساليب المراجعة الوسائل التي يستخدمها المراجع الخارجي للحصول على الإثباتات التي تمكنه من إبداء رأيه، وتعد الإجراءات التحليلية أحد أهم أساليب المراجعة التي يمكن تطبيقها في مراحل المراجعة المختلفة، وتعد النسب المالية من أكثر أساليب الإجراءات التحليلية استخداماً لسهولة وكفاءتها في اكتشاف التلاعب في القوائم المالية، إلا أنه يجب على المراجع الخارجي أن يقوم بتطوير النسب المالية التقليدية واكتشاف مؤشرات ونسب أكثر كفاءة خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والمالية المستمرة وظهور العديد من الممارسات الاحتيالية للمحاسبة التي يصعب اكتشافها.

وتعد نسب التدفقات النقدية من النسب المهمة التي تكشف عن العديد من الجوانب التي قد لا توضحها النسب المالية المعتمدة على كل من قائمتي الدخل والمركز المالي، ويؤدي استخدام صافي التدفق النقدي التشغيلي إلى اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة التي قد تقوم بها الإدارة لتعظيم صافي دخل الشركة وزيادة أسعار أسهمها، إذ إن هذه الممارسات لا ينتج عنها أية تدفقات نقدية تشغيلية.

ويمثل هذا البحث دراسة لدور المراجعة الخارجية في كشف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة عن طريق مؤشرات ونسب مالية تعتمد على صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية في اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

أهداف البحث:

الهدف العام: يتمثل الهدف العام للبحث في استخدام الإجراءات التحليلية في كشف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة، بما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجعة.

الأهداف الفرعية: يمكن تحقيق الهدف العام من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- ١- توضيح مفهوم وأهداف وأنواع وطرق الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.
- ٢- تحديد دور المراجع الخارجي في اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.
- ٣- وضع تصور مقترح لكيفية استخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية في الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث لعدة أسباب من أهمها:

- ١- أن البحث يمثل امتداداً للدراسات المحاسبية فى مجال الممارسات الاحتياطية للمحاسبة محاولاً توضيح مفهوم وأهداف الممارسات الاحتياطية للمحاسبة، وأهم أساليبها وأنواعها والمشكلات الناتجة عنها.
- ٢- أن البحث يتعرض لموضوع مهم وحديث فى مجال المراجعة الخارجية وهو كيفية الكشف عن الممارسات الاحتياطية للمحاسبة باستخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية.
- ٣- عدم وجود معايير مصرية أو دولية تحدد الأساليب المثلى التى يمكن أن يستخدمها المراجع الخارجى لكشف الممارسات الاحتياطية المختلفة للمحاسبة.

فروض البحث:

يقوم البحث على فرضين أساسيين هما:

- ١- لا يوجد تحديد واضح للأساليب المناسبة التى يمكن أن يستخدمها المراجع الخارجى للكشف عن الممارسات الاحتياطية المختلفة للمحاسبة مما يؤدى إلى عدم جودة تقرير المراجعة.
- ٢- أن استخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية سوف يؤدى إلى الكشف عن الممارسات الاحتياطية للمحاسبة مما يزيد من كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجعة.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلى:

- ١- يقتصر البحث على استعراض بعض أنواع الممارسات الاحتياطية للمحاسبة حيث يصعب حصر جميع هذه الممارسات.
- ٢- يقتصر البحث على استخدام أسلوب تحليل النسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى التشغيلى كأحد أساليب الإجراءات التحليلية فى الكشف عن الممارسات الاحتياطية للمحاسبة.

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه تم الاعتماد على كل من:

١- المنهج الاستقرائي: الذي تم على أساسه تحليل واستقراء أهم الدراسات والبحوث المتعلقة بالممارسات الاحتياطية للمحاسبة وبأساليب المراجعة، بالإضافة إلى ما أصدرته المنظمات المهنية من معايير وتوصيات.

٢- المنهج الاستنباطي: الذي تم على أساسه وضع تصور مقترح لكيفية استخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية في الكشف عن الممارسات الاحتياطية للمحاسبة.

عينة البحث:

تقتصر الدراسة التطبيقية على الشركات الصناعية باعتبار أن القطاع الصناعي هو أكثر القطاعات تعرضاً لوجود ممارسات احتياطية للمحاسبة في قوائمها المالية، واقتصرت هذه الدراسة على أربع شركات فقط تم اختيارها بطريقة عشوائية، فاختيرت كل من شركة زيروكس الأمريكية للتصوير المكتبى وشركة انرون الأمريكية للطاقة باعتبارهما من كبرى الشركات الأجنبية التى مارست أساليب المحاسبة الاحتياطية، التى أدت فى النهاية إلى الانخفاض الكبير لسعر سهم شركة زيروكس وانهيأر شركة انرون.

كما اختير قطاع الغزل والنسيج فى مصر ليكون الميدان التطبيقى للدراسة محل البحث للعديد من الأسباب منها:

١- تعتبر صناعة الغزل والنسيج من أهم الصناعات الإستراتيجية، كما تمثل دعامة أساسية فى البناء الاقتصادى لجمهورية مصر العربية، حيث يعمل بها نسبة كبيرة من العاملين، كما تقدم للبلاد حصيلة كبيرة من العملات الأجنبية نتيجة صادراتها إلى مختلف دول العالم.

٢- تشابه ظروف العمل والعمليات الصناعية فى كافة شركات قطاع الغزل والنسيج ومن حيث خطوات العمل ووضوابطه.

٣- مواجهة قطاع الغزل والنسيج المصرى للعديد من المشكلات فى الآونة الأخيرة والمتمثلة فى المنافسة الكبيرة نتيجة دخول مصر فى اتفاقيات منظمة التجارة

العالمية WTO، وارتفاع أسعار الخدمات وكبر حجم الطاقة العاطلة لكثير من شركاته، وتحقيق معظم شركاته خسائر مستمرة.

وقد تم اختيار شركتين من كبريات الشركات الصناعية العاملة في قطاع الغزل والنسيج في مصر هما:

١- شركة مصر لصناعة معدات الغزل والنسيج والملابس.

٢- الشركة العامة لمنتجات الجوت.

وقد تم اختيار هاتين الشركتين نتيجة ارتفاع المعجز المرحل في كل منهما والذي قد يؤدي إلى حلها مع وجود الكثير من التحفظات التي أبدتها الجهاز المركزي للمحاسبات في تقريره المتعلق بالقوائم المالية لهاتين الشركتين، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على القوائم المالية وتقرير المراجع الخارجى للكثير من الشركات المصرية وخاصة التي صدر عن قوائمها المالية تقرير متحفظ أو عكسى.

مؤشرات البحث:

تم الاعتماد على صافى التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية فى كشف الممارسات الاحتياطية للمحاسبة عن طريق النسب والمؤشرات المالية التالية:

١- مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل =

صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة

الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة

٢- نسبة التغير فى صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة =

صافى التدفق النقدى التشغيلى المعدل للفترة (٢) - صافى التدفق النقدى التشغيلى المعدل للفترة (١) $\times 100$

صافى التدفق النقدى التشغيلى المعدل للفترة (١)

٣- نسبة التغير فى الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة =

الدخل التشغيلى المعدل للفترة (٢) - الدخل التشغيلى المعدل للفترة (١) $\times 100$

الدخل التشغيلى المعدل للفترة (١)

٤- هامش النقدية الزائدة (المفرطة) =

صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة - الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة $\times 100$

الإيراد

ويمكن حساب كل من مؤشر التدفق النقدي التشغيلي المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة (المفرطة) عن طريق القائمة التالية:

السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	بيان
			صافي التدفق النقدي المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة
×	×	×	صافي التدفق النقدي التشغيلي الموجود في قائمة التدفقات النقدية
×	×	×	(+) المدفوعات النقدية للبنود غير المتكررة
×	×	×	(-) المتحصلات النقدية للبنود غير المتكررة
	×	×	(+) المدفوعات النقدية لبنود أنشطة الاستثمار أو التمويل التي صنفت على أنها تشغيلية
×	×	×	(-) المتحصلات النقدية لبنود أنشطة الاستثمار أو التمويل التي صنفت على أنها تشغيلية
×	×	×	(+) المتحصلات النقدية لبنود أنشطة تشغيلية صنفت على أنها استثمارية أو تمويلية
×	×	×	(-) المدفوعات النقدية لبنود أنشطة تشغيلية صنفت على أنها استثمارية أو تمويلية
XX	XX	XX	* صافي التدفق النقدي المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة
			الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة
×	×	×	الدخل من عمليات التشغيل المستمرة الموجود في قائمة الدخل
×	×	×	(+) مصاريف أو خسائر بنود غير متكررة
×	×	×	(-) إيرادات أو مكاسب بنود غير متكررة
XX	XX	XX	* الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة
XX	XX	XX	* الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة
XX	XX	XX	* الإيراد الموجود في قائمة الدخل
			** مؤشر التدفق النقدي التشغيلي المعدل إلى الدخل = صافي التدفق النقدي المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة
XXX	XXX	XXX	الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة
		XXX	** هامش النقدية الزائدة = صافي التدفق النقدي المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة - الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة × ١٠٠
XXX	XXX		الإيراد

خطة البحث:

يشمل البحث الفصول الأربعة التالية:

الفصل الأول - أثر التطورات الاقتصادية المعاصرة في ظهور الممارسات الاحتياطية للمحاسبة:

يتناول هذا الفصل المباحث التالية:

١- التطورات الاقتصادية المعاصرة وتأثيرها على المحاسبة والمراجعة الخارجية.

٢- ماهية ممارسات الإدارة الاحتياطية في المحاسبة.

٣- أثر الممارسات الاحتياطية للمحاسبة على دلالة القوائم المالية.

الفصل الثاني - دور الإجراءات التحليلية في اكتشاف الممارسات الاحتياطية للمحاسبة:

يتناول هذا الفصل المباحث التالية:

١- مسئولية المراجعة الخارجية تجاه الممارسات الاحتياطية للمحاسبة.

٢- دور المنظمات المهنية في اكتشاف الممارسات الاحتياطية للمحاسبة.

٣- الإجراءات التحليلية.

٤- الكشف عن الممارسات الاحتياطية للمحاسبة باستخدام تحليل النسب المالية.

الفصل الثالث - المؤشرات المالية المقترحة لكشف الممارسات الاحتياطية في القوائم المالية:

يتناول هذا الفصل المباحث التالية:

١- ماهية نسب التدفقات النقدية.

٢- العلاقة بين صافي الدخل والتدفق النقدي التشغيلي.

٣- التدفق النقدي التشغيلي المعدل.

٤- مؤشرات التدفق النقدي التشغيلي المعدل.

الفصل الرابع - الدراسة التطبيقية:

تهدف الدراسة التطبيقية إلى اختبار مدى صحة النتائج النظرية في الواقع العملي، واختبار مدى صحة فروض البحث عملياً وذلك عن طريق اختبار مدى فعالية المؤشرات والنسب المالية المقترحة في كشف الممارسات الاحتياطية للمحاسبة على مجموعة من الشركات الأجنبية والمصرية، وهذه الشركات هي:

١- شركة زيروكس الأمريكية للتصوير المكتبى.

- ٢- شركة انرون الأمريكية للطاقة.
- ٣- شركة مصر لصناعة معدات الغزل والنسيج والملابس.
- ٤- الشركة العامة لمنتجات الجوت.

الخلاصة والنتائج والتوصيات:

أولاً - الخلاصة:

يهدف البحث إلى استخدام الإجراءات التحليلية فى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة بما يؤدى إلى زيادة كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجعة، ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم البحث إلى الفصول الأربعة التالية:

الفصل الأول - أثر التطورات الاقتصادية المعاصرة فى ظهور الممارسات الاحتيالية للمحاسبة:

خلاصة هذا الفصل أن السنوات الأخيرة شهدت تطورات وتغيرات كبيرة على المستوى الاقتصادى العالمى لعل من أهمها ظاهرة العولمة مما أدى إلى ظهور الكثير من المعاملات المالية والتجارية المعقدة، مما ترتب عليه إصدار العديد من المعايير المحاسبية وإتاحة بدائل كثيرة قد تسمح لبعض الشركات بالتقرير عن أدائها المالى فى أفضل صورة، وهو ما يطلق عليه بالممارسات الاحتيالية للمحاسبة التى أدى استخدامها إلى انهيار الكثير من الشركات العالمية واهتزاز الثقة فى مهنة المراجعة الخارجية.

لذلك يجب دراسة ومعرفة كافة الممارسات الاحتيالية للمحاسبة والعمل على تقوية دور المراجع الخارجى عن طريق تحديد وتطوير أساليب ومؤشرات تجعله قادراً على اكتشاف هذه الممارسات، مما يؤدى إلى إضفاء الثقة فى مهنة المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجع الخارجى.

الفصل الثانى - دور الإجراءات التحليلية فى اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة:

خلاصة هذا الفصل أن أساليب المراجعة تعد الوسائل التى يستخدمها المراجع الخارجى للحصول على الإثباتات التى تمكنه من إبداء رأيه، وتعد الإجراءات التحليلية من أهم أساليب المراجعة والتى يمكن تطبيقها فى مراحل المراجعة المختلفة، وتعتبر النسب المالية من أكثر أساليب الإجراءات التحليلية استخداماً لسهولة استخدامها وكفاءتها

فى اكتشاف التلاعب فى القوائم المالية، إلا أنه يجب على المراجع الخارجى أن يقوم بتطوير النسب المالية التقليدية واكتشاف مؤشرات ونسب أكثر كفاءة وخاصة فى ظل التطورات الاقتصادية والمالية المستمرة وظهور العديد من الممارسات الاحتياطية للمحاسبة التى يصعب اكتشافها باستخدام النسب المالية التقليدية.

الفصل الثالث - المؤشرات المالية المقترحة لكشف الممارسات الاحتياطية فى القوائم المالية:

خلاصة هذا الفصل أن نسب التدفقات النقدية تعد من النسب المهمة التى تكشف عن العديد من الجوانب التى قد لا توضحها النسب المالية المعتمدة على كل من قائمة الدخل وقائمة المركز المالى، ويؤدى استخدام التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى اكتشاف قيام الإدارة بالممارسات الاحتياطية للمحاسبة وذلك عن طريق مقارنته بالدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة من خلال تطبيق كل من مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة (المفرطة).

الفصل الرابع - الدراسة التطبيقية:

خلاصة هذا الفصل أنه يمكن استخدام صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية فى اكتشاف الممارسات الاحتياطية للمحاسبة فى الشركات محل الدراسة عن طريق حساب كل من صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة والدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة، ثم حساب كل من مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة (المفرطة)، واتضح قيام هذه الشركات بممارسات احتياطية فى المحاسبة، حيث اختلف كل من مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة على مدار الفترات المختلفة.

نتائج الدراسة التطبيقية:

- ١- يجب عدم الاعتماد على صافى الدخل للحكم على أداء الشركة، فقد تقرر الشركة عن صافى ربح برغم من أنها تعاني خسائر من عمليات التشغيل المستمرة للشركة.
- ٢- يجب عدم الاعتماد على النسب المالية التقليدية للحكم على أداء الشركة، لأنه قد يؤدى التلاعب والارتقاء المصطنع فى الدخل إلى إعطاء نتائج مضللة.
- ٣- أن الشركات محل الدراسة التطبيقية تواجه مشكلات فى الربحية والسيولة بالرغم من أنها تقرر عن ارتفاع فى معدلات أدائها.
- ٤- أن الشركات محل الدراسة التطبيقية لم تقم بالافصاح الكافى والملائم لكثير من

البنود سواء في الإيضاحات المتممة أو في مناقشات وتحليلات الإدارة أو في تقرير مجلس الإدارة.

٥- أن الشركات المصرية محل الدراسة التطبيقية قامت بإعداد قائمة التدفقات النقدية وفقاً للطريقة غير المباشرة بأسلوب غير صحيح؛ مما أعطى نتائج مضللة عن صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية.

٦- أن تقرير المراجع الخارجى للشركات الأجنبية محل الدراسة لم يشر إلى وجود أية مشكلات تواجه هذه الشركات أو إلى ضرورة تعديلها لبعض البنود، وتم إصدار رأى نظيف عن قوائمها المالية رغم ممارستها للعديد من الأخطاء الاحتياطية في المحاسبة.

وبذلك يثبت صحة الفرض الأول للبحث وهو أنه لا يوجد تحديد واضح للأساليب المناسبة التي يمكن أن يستخدمها المراجع الخارجى للكشف عن الممارسات الاحتياطية المختلفة للمحاسبة مما يؤدي إلى عدم جودة تقارير المراجعة.

٧- أن استخدام التدفق النقدي التشغيلي يُمكن المراجع الخارجى من كشف الممارسات الاحتياطية للمحاسبة التي قد تقوم بها الإدارة لتعظيم صافي دخل الشركة، إلا أن هذه الممارسات لا ينتج عنها أية تدفقات نقدية تشغيلية، لذلك فإنه عند استخدام مؤشر التدفق النقدي التشغيلي المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة وثبات كل منهما على مدار الفترات المختلفة فإن ذلك يدل على عدم وجود أية ممارسات للمحاسبة الاحتياطية، أما اختلافاهما خلال الفترات المختلفة فيشير إلى قيام الإدارة بممارسة أساليب احتياطية في المحاسبة.

وبذلك يثبت صحة الفرض الثاني للبحث وهو أن استخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية سوف يؤدي إلى الكشف عن الممارسات الاحتياطية للمحاسبة، مما يزيد من كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجعة.

٨- قيام الشركات محل الدراسة التطبيقية بممارسة أساليب احتياطية في المحاسبة، حيث اختلف كل من مؤشر التدفق النقدي التشغيلي المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة على مدار الفترات المختلفة.

ثانياً - النتائج:

تتلخص النتائج التي توصل إليها الباحث فيما يلي:

١- أن التطورات الاقتصادية أدت إلى ظهور الكثير من المعاملات المالية والتجارية المعقدة مما ترتب عليه إصدار معايير محاسبية تحتوي على العديد من البدائل يمكن أن تستغلها بعض الشركات في تحقيق أهدافها وإخفاء حقيقة نتائج أعمالها ومركزها المالي.

٢- تتمثل أهداف الممارسات الاحتياطية للمحاسبة في تحقيق أهداف إدارة الشركة وإظهار نتائج نشاط الشركة ومركزها المالي بشكل مغالف للواقع عن طريق التلاعب في القوائم المالية.

٣- تعدد الممارسات الاحتياطية للمحاسبة سواء داخل الميزانية أو خارجها، وكثرة المشكلات المحاسبية المتعلقة بها؛ مما يحتم على المراجع الخارجي دراسة هذه الأنواع ليتمكن من اكتشافها وإبداء رأى سليم عن القوائم المالية التي يراجعها.

٤- أن الإجراءات التحليلية هي أحد أساليب المراجعة الخارجية التي تصلح للتطبيق في جميع مراحل عملية المراجعة، وتؤدي إلى زيادة فاعليتها وتزيد من احتمال اكتشاف الممارسات الاحتياطية للمحاسبة، ومن ثم تضيق فجوة التوقعات بين مستخدمى القوائم المالية والمراجعين.

٥- توفر الإجراءات التحليلية علامات للإنذار والتي تمثل إشارات خطر لارتكاب ممارسات المحاسبة الاحتياطية، ومن ثم تجعل المراجع الخارجي يركز وقته وجهده في المجالات التي حدثت فيها فروق غير متوقعة أو تغيرات جوهرية، كما تحدد المجالات التي تكون أكثر من غيرها تأثيراً في فشل عملية المراجعة، وبالتالي تستوجب التركيز والحرص وزيادة نطاق اختبارات تفاصيل العمليات والأرصدة.

٦- أن النسب المالية التقليدية التي يستخدمها المراجع الخارجي عند تطبيقه للإجراءات التحليلية لم تعد ملائمة في ظل التطورات الاقتصادية المعاصرة، وظهور الكثير من المعاملات المالية والتجارية المعقدة، وإتاحة المعايير المحاسبية لبدائل كثيرة يمكن معها أن تقوم بعض الشركات بالتقرير عن أدائها المالي في أفضل صورة مما يتطلب من المراجع الخارجي أن يكون على دراية بالممارسات الاحتياطية للمحاسبة وتصميم وتطوير نسب ومؤشرات تمكنه من كشف هذه الممارسات حتى يمكنه إبداء رأى سليم عن مدى صحة القوائم المالية التي يراجعها.

وبذلك يثبت صحة الفرض الأول للبحث وهو أنه لا يوجد تحديد واضح للأساليب المناسبة التي يمكن أن يستخدمها المراجع الخارجى للكشف عن الممارسات الاحتيالية المختلفة للمحاسبة مما يؤدي إلى عدم جودة تقارير المراجعة.

٧- أن استخدام التدفق النقدي التشغيلي يُمكن المراجع الخارجى من كشف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة والتي قد تقوم بها الإدارة لتعظيم صافى دخل الشركة، إلا أن هذه الممارسات لا ينتج عنها أى تدفقات نقدية تشغيلية، لذلك فإنه عند استخدام مؤشر التدفق النقدي التشغيلي المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة وثبات كل منهما على مدار الفترات المختلفة فإن ذلك يدل على عدم وجود أى ممارسات للمحاسبة الاحتيالية، أما اختلافهما خلال الفترات المختلفة فيشير إلى قيام الإدارة بالممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

وبذلك يثبت صحة الفرض الثانى للبحث وهو أن استخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية سوف يؤدي إلى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة مما يزيد من كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجعة

ثالثاً - التوصيات:

بناء على نتائج البحث يمكن التوصل إلى التوصيات التالية:

١- أهمية استخدام أسلوب تحليل النسب المالية بعد تطويرها في الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة مع مراعاة وجود العديد من النسب التي يمكن للمراجع الخارجى استخدامها، لذلك فإن عليه اختيار النسب التي لها معنى ودلالة مهمة، وأن يأخذ في حسابه ضرورة وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستخدمة في حساب النسبة.

٢- لا يجب الاعتماد على صافى الدخل للحكم على أداء الشركة، فقد تقرر الشركة عن صافى ربح برغم من أنها تعاني خسائر من عمليات التشغيل المستمرة للشركة.

٣- يجب على المراجع الخارجى تحديد واستبعاد البنود غير المتكررة من صافى التدفق النقدي التشغيلي الموجود في قائمة التدفقات النقدية للوصول إلى صافى التدفق النقدي المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة عن طريق إعداد قائمة التدفق النقدي التشغيلي المعدل.

- ٤- يجب على المراجع الخارجى تحديد واستبعاد البنود غير المتكررة من الدخل من عمليات التشغيل المستمرة الموجودة فى قائمة الدخل للوصول إلى الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة.
- ٥- يجب على المراجع الخارجى استخدام كل من مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل وهامش النقدية الزائدة خلال مرحلة تخطيط عملية المراجعة، وذلك ليتمكن من الكشف المبكر عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة؛ إذ توفر هذه النسب علامات إنذار مبكراً يمكنه من تحديد الإجراءات المناسبة خلال مرحلة العمل الميدانى وإجراء اختبارات التحقق الخاصة بالتفاصيل للعمليات والأرصدة ومرحلة الفحص والاستعراض العام للقوائم المالية لتكوين رأيه النهائى السليم عن هذه القوائم.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- الكتب:

- د. إبراهيم طه عبد الوهاب، «المراجعة: النظرية العلمية والممارسة المهنية»، المكتبة المصرية، المنصورة، ٢٠٠٤م.
- د. أحمد محمد صلاح عطية، «مشاكل المراجعة في أسواق المال»، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
- د. أمين السيد أحمد لطفى، «الرأى المهنى للمراجع لمشاكل قياس الإيرادات والتنفقات والأرباح وتوزيعها في ضوء المعايير المحاسبية»، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- —، «المراجعة الدولية وعولة أسواق رأس المال»، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
- د. حمدي محمود قادوس، «المحاسبة في الشركات المساهمة»، جهاز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى، القاهرة، جامعة حلوان، ٢٠٠٢م.
- د. سمير محمد عبد العزيز، «التأجير التمويلى»، مكتبة ومطبعة الإضعاف الفنى، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- د. طارق عبد العال حماد، «التقارير المالية»، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢م.
- —، «المحاسبة عن القيمة المادلة»، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
- —، «موسوعة معايير المراجعة - الجزء الأول: مسئوليات المراجعة - تخطيط المراجعة»، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤م.
- د. عبد الفتاح محمد الصحن، وآخرون، «المراجعة الخارجية: موضوعات متخصصة»، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- د. عبيد بن سعد المطيرى، «مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة»، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤م.
- د. على أحمد زين، «دراسات في المراجعة - مع حالات تطبيقية متنوعة»، جهاز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى، القاهرة، جامعة حلوان، ٢٠٠٢م.
- د. محمد عباس بدوى، د. الأميرة إبراهيم عثمان، «دراسات في قضايا ومشاكل محاسبية معاصرة»، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
- د. محمد عبد القادر دياب، «المراجعة: المعايير الدولية والمراجعة والإدارية»، شركة لوتس للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٣م.

- س.، «دراسات حديثة في المحاسبة»، شركة لوتس للمطابع، القاهرة، ٢٠٠١م.
- د. محمود السيد النافى، «دراسات في المعايير الدولية للمراجعة: تحليل وإطار للتطبيق»، المكتبة العصرية، المنصورة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠م.
- د. منصور حامد محمود، «قراءات معاصرة في المراجعة»، دار الثقافة العربية، القاهرة، ٢٠٠٢م.

٢- الدوريات،

- د. أحمد محمود يوسف، «أثر الاختلاف في التقديرات المحاسبية على دلالة القوائم المالية»، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، العدد العاشر، ٢٠٠٠م.
- د. أيمن فتحى الفبارى، «تأثير تنامى المخاطر التى تتعرض لها استقلالية المدقق على فعالية التدقيق فى ظل العولة»، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة بنى سويف، جامعة القاهرة، العدد الثالث، ديسمبر ٢٠٠٢م.
- د. حسين أحمد عبيد، «دراسة ميدانية لظاهرة التطويع المصطنع للأرباح المحاسبية لخدمة أغراض الإدارة، الدوافع والأثار»، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مارس ٢٠٠٣م.
- د. رضا إبراهيم صالح، «الربط بين محتوى تقرير المراجع وفجوة التوقعات بين المراجعين والمستثمرين: دراسة نظرية وأدلة ميدانية»، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثانى، الملحق الأول، ٢٠٠١م.
- د. شعبان يوسف مبراز، «التنبؤ بالتقديرات المحاسبية والأرباح والخسائر المحتملة والارتباطات المالية المستقبلية باستخدام الشبكات العصبية الاصطناعية وأثر ذلك على عدالة القوائم المالية»، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة بنى سويف، جامعة القاهرة، العدد الأول، مارس ٢٠٠٣م.
- د. صادق حامد مصطفى، «دور الإجراءات التحليلية فى اكتشاف غش الإدارة»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير ٢٠٠٠م.
- د. طارق عبد المال حماد، «دراسة انتقادية لمسئولية المراجع عن اكتشاف الغش فى ضوء المستجدات فى المعايير الأمريكية والدولية»، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة بنى سويف، جامعة القاهرة، العدد الأول، مارس ٢٠٠٢م.
- د. عادل مبروك محمد، «أثر التدفقات النقدية على القيمة السوقية للسهم بالمنظمات كبيرة الحجم»، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الثانى، ٢٠٠٠م.
- د. عبد الله بن عبد العزيز المعجل، «التكامل الاقتصادى العربى فى ظل تحديات العولة الاقتصادية»، المجلة العلمية للبحوث والدراسات والتجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العددان الثالث والرابع، ٢٠٠١م.

- د. عمر عيسى جهمانى، «سلوك تمهيد الدخل في الأردن: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة عمان»، المجلة العربية للمحاسبة، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، قطر، العدد الأول، مايو ٢٠٠١م.
- د. ماهر مصطفى أحمد عبد المجيد، «العلاقة بين حجم المنشأة وقدرتها على التنبؤ بالأرباح المستقبلية وكيفية زيادة هذه القدرة عن طريق تمهيد الأرباح الفعلية»، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد ٢٥، يناير ٢٠٠٠م.
- د. محمد حسنى عبد الجليل صبيحى، «إطار مقترح لمراجعة الأدوات المالية المشتقة في ظل المعيار المحاسبى الدولى رقم (٣٩)» المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الثانى، ٢٠٠٢م.
- د. محمد عبد الله مجاهد، «أثر الاتجاهات المالية وغير المالية على مراحل تخطيط إجراءات التحصن التحليلى بهدف وضع الخطة العامة لأعمال المراجعة: دراسة تطبيقية»، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة بينها، جامعة الزقازيق، العدد الأول، ٢٠٠١م.

٣- الرسائل العلمية:

- أسامة سعيد عبد الصادق، «التقييم المحاسبى لكفاءة وفعالية نظم المعلومات الاستراتيجية فى ظل عولة النشاط الاقتصادى بالتطبيق على البيئة المصرية»، رسالة دكتوراه غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة بينى سويف، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣م.
- أمانى حسين كامل خليل حسين، «إطار مقترح لتقييم الرقابة الداخلية لأنشطة التجارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٠٠٦م.
- جاسم بن محمد بن متعب الشمري، «القياس المحاسبى لأثار الأنشطة خارج الميزانية ومشاكل الإفصاح عنها - دراسة تطبيقية على المصارف»، رسالة دكتوراه غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة بينها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٠م.
- خالد محمد حسنى عبد الجليل صبيحى، «تطوير التقارير المالية لمقابلة احتياجات الاقتصاد العالمى الجديد من المعلومات»، رسالة دكتوراه غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٠٠٦م.
- فائق محمد حمدى على، «إطار مقترح للمحاسبة عن الأدوات المالية المشتقة - دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العاملة فى جمهورية مصر العربية»، رسالة ماجستير غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، ٢٠٠٣م.
- ماري تريز شارل يوسف، «تقدير العوامل المؤثرة على فجوة التوقعات فى مهنة المراجعة الخارجية فى ج.م.ع»، رسالة ماجستير غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٠٠٤م.

- محمد حسين عبد الرحمن حسين، «الفحص المحاسبي للتغير الاختياري في السياسات المحاسبية في منشآت الأعمال المتغيرة بفرض خدمة مراجعي الحسابات ومستخدمي القوائم المالية»، رسالة دكتوراه غير منشورة في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤م.

٤- مصادر أخرى:

- القانون رقم (١٥٩) لسنة ١٩٨١م الخاص بشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة، القاهرة، ١٩٨١م.

- القانون رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٩١م الخاص بإنشاء شركات قطاع الأعمال العام القابضة والشركات التابعة لها، القاهرة، ١٩٩١م.

- القانون رقم (٤٤) لسنة ١٩٨٨م بشأن إصدار قانون الجهاز المركزي للمحاسبات، القاهرة، ١٩٨٨م.

- اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة، القاهرة، ١٩٨٢م.

- قانون التمويل العقاري، القانون رقم ١٤٨ لسنة ٢٠٠١م بشأن التمويل العقاري الجديد - الرهن العقاري، القاهرة، دار العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.

- د. مجدى محمد سامى، «دور مراقب الحسابات تجاه المشاكل المحاسبية الناجمة عن التعامل فى المشتقات المالية»، المؤتمر العلمى السنوى الرابع - آليات التنمية فى مصر فى ضوء المستجدات العالمية والمحلية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مايو ٢٠٠٤م.

- نقابة التجاريين، «دستور مهنة المحاسبة والمراجعة»، القاهرة، ١٩٩٢م.

- وزارة الاستثمار، «معايير المحاسبة المصرية»، القاهرة، يونيو ٢٠٠٦م.

- وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، «معايير المراجعة المصرية»، القاهرة، ٢٠٠٠م.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- Books:

- Arens, A., Elder, R. & Beasley, M., "Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach", Prentice Hall, New Jersey, Tenth Edition, 2005.

- Boynton, W.C., Johnson, R.N., & Kell, W.G., "Modern Auditing", John Wiley & Sons., New York, Seventh Edition, 2001.

- Checkley, K., "Strategic Cash Flow Management", Capstone Publishing, Oxford, 2002.

- Fridson, M., & Alvarez, R., "Financial Statement Analysis", John Wiley & Sons, New York, Third Edition, 2002.
- Gibson, C., "Financial Reporting Analysis: Using Financial Accounting Information", South-Western College Publishing, New York, 2000.
- Mulford, C., & Comiskey, E., "Creative Cash Flow Reporting: Uncovering Sustainable Financial Performance", John Wiley & Sons, New Jersey, 2005.
- Mulford, C., & Comiskey, E., "The Financial Numbers Game: Detecting Creative Accounting Practices", John Wiley & Sons, New Jersey, 2002.
- O'GARA, J.D., "Corporate Fraud: Case studies in Detection and Prevention", John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.
- Schilit, H., "Financial Shenanigans: How to Detect Accounting Gimmicks & Fraud in Financial Reports", McGraw Hill, New York, Second Edition, 2002.
- Silverstone, H., & Sheetz, M., "Forensic Accounting and Fraud Investigation for Non-Experts", John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.
- Silverstone, H., & Davia, H.R., "Fraud 101: Techniques and Strategies for detection", John Wiley & Sons, London, Second Edition, May 2005.
- Wells, J.T., "Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection", John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.

2- Periodicals:

- Aggarwal, R., & Simkins, B.J., "Evidence on Voluntary Disclosure of Derivatives Usage by Large US Companies", Journal of Derivatives Accounting, vol.1, No. 1, 2004.
- Arthur Andersen, "Accounting for Special Purpose Entities", Financial Executive Briefing., February, 2002, Retrieved may, 2003, <http://www.andersen.com/FinancialExecutiveBriefing>.
- Blocher, E., Krull, G.W., Tashman, L.J., & Yates, S.V., "Updating Analytical procedures", The CPA Journal, March 2004.
- Domash, H., "Spot Accounting Red Flags The Easy Way", Winning Investment. Com, December 2002, Retrieved September, 2005, <http://www.winninginvesting.com/spot-Red-flags-essier.html>.
- Donald, K.M., & Banks, G.Y., "How Sarbanes – Oxley will Change The Audit Process", Journal of Accountancy, September 2003.
- Duncan, J.R., "Twenty Pressures to Manage Earnings", The CPA Journal, May 2001.
- Grant, T., & Others, "Earning Management and The Abuse of Materiality", Journal of Accountancy, September 2000.

- Hitzig, N.B., "The Hidden Risk in Analytical Procedures: What World Com Revealed", The CPA Journal, April 2003.
- Jackson, S.B., & Pitman, M.K., "Auditors and Earning Management", The CPA Journal, July 2001.
- Jenkins, E., "The FASB's Role in Serving the Public: A response to the Enron Collapse", Financial Accounting Standard Board, March 2002.
- Kaminski, K.A., Wetzel, T.S., & Guan L., "Can Financial Ratio Detect Fraudulent Financial Reporting?", Managerial Auditing Journal, January 2004.
- Kelly, E.P., & Rowland, H.C., "Ethical and Online Privacy Issues in Electronic Commerce", Business Horizons, May – June 2000.
- Lindsay, R., "New Economy, New Accounting, New Assurance", Accountancy, February 2001.
- Magrath, L. & Weld, L.G., "Abusive Earning Management and Early Warning Signs", The CPA Journal, March 2002.
- McConnell, D.K., & Banks, G.Y., "Expanded Guidance for Auditor Fraud Detection Responsibilities", The CPA Journal, March 2003.
- Parkinson, C., "Financing Overseas Operations: A Global Strategy", Management Accounting, September 2001.
- Pitt, H., "How to Prevent Future Enrons", U.S. Securities and Exchange Commission, December 2001.
- Thomas, W., "The Rise and Fall of Enron", Journal of Accountancy, April 2002.
- Vanasco, R.R., Skousen, C.R., Jenson, R.L., "Audit Evidence: The US Standards and Landmark Cases", Managerial Auditing Journal, Vol. 16, No. 4, 2001.
- Weddington, B.A., Moreland, K.A., & Lillie, T., "Performance Measurement Enhances Analytical Procedures", The CPA Journal, May 2001.
- Wooley, A., "Accounting Standards Board Issues New Guidelines to Improve Disclosure, Help Prevent Enron-type Situation From Occurring", CA Magazine.com, The Canadian Institute of Chartered Accountants, August 2002, Retrieved January, 2003, <http://www.cica.ca/index.cfm/ci-id/7794/la-id/1.html>.

3- Others:

- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Auditing Standards Board, Statement on Auditing No. 53, "The Auditor's Responsibility to Detect and Reporting the Fraud and Errors", New York, 1988.
- _____, Auditing Standards Board, Statement on Auditing Standards No. 92,

- "Auditing Derivative Instruments, Hedging Activities, and Investments in Securities", New York, January 2001.
- _____, Auditing Standards Board, Statement on Auditing Standards No. 99, "Consideration of Fraud in Financial Statement Audit", New York, October 2002.
 - _____, Auditing Standard Board, Statement on Auditing Standards No. 56, "Analytical procedures", New York, 2002.
 - _____, Auditing Standards Board, Statement on Auditing Standard No. 82, "Consideration of Fraud in A Financial Statement Audit", New York, 1997.
 - Farid, Z., "How to Detect and Prevent Financial Statement Fraud", American Chamber of Commerce in Egypt, Cairo, 2002.
 - Financial Accounting Standards Board (FASB), FASB Interpretation R. 46, "Consolidation of Variable Interest Entities", January 2003.
 - _____, Statement of Financial Accounting Standard No. 13, "Accounting for leases", Stamford: FASB, 2003, Retrieved June, 2004, <http://www.fasb.org/st/status/statp13.html>.
 - _____, Statement of Financial Accounting Standard No. 140, "Accounting for Transfers and servicing of Financial Assets and Extinguishments of Liabilities", Stamford: FASB, 2003, Retrieved July, 2004, <http://www.fasb.org/st/status/statp140.html>.
 - _____, Statement of Financial Accounting Standard No. 141, "Business Combination", Stamford: FASB, 2003, Retrieved December, 2005, <http://www.fasb.org/st/status/statp141.html>.
 - _____, Statement of Financial Accounting Standard No. 138, "Accounting for Certain Derivative Instruments and Certain Hedging Activities – an Amendment of FASB Statement No. 133", Stamford: FASB, 2003, retrieved July, 2004, <http://www.fasb.org/st/status/statp138.html>.
 - _____, Statement of Financial Accounting Standard No. 149, "Amendment of Statement 133 on Derivative Instruments and Hedging Activities", Stamford: FASB, 2003, Retrieved July, 2004, <http://www.fasb.org/st/status/statp149.html>.
 - _____, Statement of Financial Accounting Standard No. 150, "Accounting for certain Financial Instruments with characteristics of Both Liabilities and Equity", Stamford: FASB, 2003, Retrieved July, 2004, <http://www.fasb.org/st/status/statp150.html>.
 - _____, Statement of Financial Accounting Standard No. 156, "Accounting for Servicing of Financial Assets" Stamford: FASB, 2003, Retrieved July, 2004, <http://www.fasb.org/st/status/statp156.html>.

- _____, Statement of Financial Accounting Standard No. 95, "Statement of Cash Flows", Stamford: FASB 2003, Retrieved July, 2005, <http://www.fasb.org/st/status/statp95.html>.
- Haq, A.U., "Creative Accounting and Off-Balance Sheet Activities", Pricewaterhouse Coopers, 2002, Retrieved January, 2003, <http://www.pwcglobal.com/servlet>.
- International Accounting Standards Board (IASB), International Accounting Standard No. 17, "Leases", London: IASB, 2006.
- _____, International Accounting Standard No.39, "Financial Instruments: Recognition and Measurement", London: IASB, 2006.
- _____, International Financial Reporting Standard No. 7, "Financial Instruments: Disclosures", London: IASB, 2006.
- _____, International Accounting Standard No. 7, "Cash flow statements", London: IASB, 2006.
- International Federation of Accountant, International Auditing practice Statement No. 1012, "Auditing Derivative Financial Instruments", IFAC, 2002, Retrieved February, 2003, <http://www.ifac.org/members/signedIn.tmpL?ShowCat=Auditing>.
- International Federation of Accountants, International Standard on Auditing No. 240, "The Auditor's Responsibility to Consider Fraud and Error in an Audit of Financial Statements", IFAC, 2002, Retrieved February, 2003, <http://www.ifac.org/members/signedIn.tmpL?ShowCat=Auditing>.
- International Federation of Accountants, International Standards on Auditing No. 240 A, "Fraud and Error", IFAC, 2002, Retrieved February, 2003, <http://www.ifac.org/members/signedIn.tmpL?ShowCat=Auditing>.
- Powers, W., "Report of Investigation By the Special Investigative Committee of the Board of Directors of Enron Corp.", February 2002, Retrieved December, 2003, <http://www.PRN.com/Report/>.
- The Institute of Internal Auditors, "The Sarbanes-Oxley by Act of 2002", 2002.



من الإدارة الجديدة للمعهد

كتاب

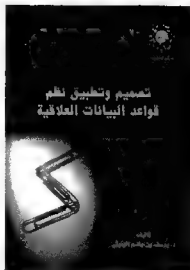
تصميم وتطبيق نظم قواعد البيانات العلاقية

تأليف: د. يوسف بن جاسم الهميلي

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٩هـ

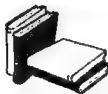
عدد الصفحات: ٥٢٠



وينظر في نظم قواعد البيانات، وهي في وقتنا الراهن واحدة من أخصب التخصصات العلمية طرقاً من قبل الباحثين وتطبيقاً من قبل المتخصصين في مجال تطوير النظم المعلوماتية؛ وذلك لكونها الأساس الذي تبنى عليه النظم المعلوماتية الحديثة التي تتوافر في جميع أنواع المنظمات المتطورة، على اختلاف أحجامها، سواء أكانت تبنى بالتعليم، أو الرعاية الصحية، أو الأعمال البنكية وأسواق المال، أو التجارة الإلكترونية، وذلك على سبيل المثال فحسب. وعلى أهمية هذا المجال تعاني المكتبة العربية نقصاً فيه، وقد شجع هذا القصور على تأليف الكتاب.

ويشتمل الكتاب على الموضوعات الرئيسة لقواعد البيانات، مع ميله إلى الجانب التطبيقي دون تقصير في عرض الجوانب النظرية التي تستند إليها مفاهيم وتقنيات قواعد البيانات. ويستهدف الكتاب الطلبة الدارسين في مواد نظم قواعد البيانات من المتخصصين في مجال الحاسب الآلي سواء في مرحلة الدراسة الجامعية (البكالوريوس) أو طلبة الدبلوم (فوق الثانوي). كما يستهدف أيضاً مطوري نظم التطبيقات الذين يتعاملون مع نظم قواعد البيانات العلاقية بشكل تطبيقي في حياتهم اليومية، ليصبح مرجعاً تطبيقياً لهم.

وإضافة إلى تميز الكتاب بسمات رئيسة سيلاحظها كل قارئ له، تتجلى فيه كذلك خبرة المؤلف في التدريس والبحوث العلمية على المستوى الدولي من خلال سلاسة اللغة المستخدمة والعمق في العرض والتحليل.



من الإصدارات الجديدة للمعهد

كتاب

البحث عن القادة

تأليف: هيلاري أوين

ترجمة: عبدالرحمن بن أحمد الغامدي

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٩هـ

عدد الصفحات: ١٩٢



يُبرز مفهوماً غائباً لمعنى القيادة، ويبين أنها ليست للأشخاص الذين يحتلون مراكز في قمة الهرم داخل منظماتهم فحسب، بل هناك قيادة كامنة في كل شخص. والسؤال المطروح هو: كيف يمكن إطلاق الطاقة القيادية التي لا تزال كامنة لم تر النور؟ وبعبارة أخرى، كيف يمكن تحويل الشخص المتردد الذي لا يعتقد أن لديه المادة الخام لصنع قائد ناجح؟ والإجابة عن هذا السؤال نجدها في ثنايا الكتاب.

يركز الكتاب على نظرية الأنظمة والعلوم الجديدة والفلسفة والجانب الروحي. لذلك نجد في مادة الكتاب مزجاً بين السرد القصصي والتلميحات والإشارات التي ترجع إلى أعمال كبار الفلاسفة والعلماء والشعراء والمفكرين الإلاديين عبر القرون، من أمثال أفلاطون وبليك وماندلا. وينطى الكتاب مساحة واسعة من اليونان القديمة إلى القرون الوسطى إلى مشارف المستقبل وكيف يمكن أن يكون.

ويضع الكتاب سبع خصائص جوهرية هي القيادة، تتلخص في (١) أنه يوجد فرق واضح بين القيادة والإدارة، (٢) أن القيادة موهبة ومهارة مكتسبة (٣) أن القيادة ليست «تقليد» جديدة، بل هي مفهوم موجود منذ القدم، (٤) أن على القائد أن يحافظ على شخصيته المستقلة، (٥) أن القيادة تحول العالم، (٦) أن الشخص يمارس قيادته حين يتصرف باعتباره جزءاً من كل متماسك ومترابط، (٧) أن كل شخص هو قائد وتابع في أوقات مختلفة.

كما يصنع الكتاب نموذجاً مكوناً من ثلاث مراحل ليكون دليلاً مرشداً للمرء في رحلة استكشافه لنفسه، والعالم الذي عليه أن يعمل فيه، وللطريقة التي يمكنه بها مواجهة التحديات ضمن مجال خبرته وتجاريه.

قسمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورية لمدة:

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات

الاسم:

المهنة / الوظيفة:

العنوان: هاتف:

مرفق شيك مصدق بمبلغ (.....) مقبول الدفع لمهد الإدارة العامة،

الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ: / / التوقيع:

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name:

Organization:

Address:

Please find a bank draft for \$, payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City State Zipcode: Telephone:

Date: / / 20 Signature:



مركز البحوث

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية



Research Center

A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia



• ثمن العدد:

- في المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى: ١٠ ريال
- أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات.

• الاشتراكات السنوية:

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
<p>♦ الأفراد:</p> <ul style="list-style-type: none"> - في المملكة العربية السعودية. - في البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار. - في البلاد الأخرى: 	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً
	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
	١٦ دولاراً	٣٠ دولاراً	٤٤ دولاراً	٧٠ دولاراً
<p>♦ المؤسسات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - في المملكة العربية السعودية. - في البلاد الأخرى: 	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
	٢٨ دولاراً	٥٠ دولاراً	٧٤ دولاراً	١٠٠ دولاراً

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك في الدورية إلى العنوان التالي:
 الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
 مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
 إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٧٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
 E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration.

• **Price Per Issue:**

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• **Subscriptions:**

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
* Individuals :				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
* Institutions :				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :

General Department for Printing and Publishing

P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.

* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542

E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

Factors Influencing the Practice of Organizational Learning in Jordanian Municipalities

Raed Ismail Ababneh – Assistant professor

Yaser M. Adwan - Professor

The study aimed at examining the attitudes of managers at local administration units in Jordan toward the effect of some factors (transparency, teamwork, and empowerment) on organizational learning. In addition, the study aimed to explore the practice level of organizational learning dimensions as identified by Senge (1990). A questionnaire was distributed onto 339 managers in municipalities located in northern and middle regions of Jordan.

The study found that the practice level of transparency, teamwork, empowerment, and organizational learning in Jordanian municipalities was moderate. According to multiple regression analysis, the practice level of transparency, teamwork, and empowerment explained about 67% of the practice level of organizational learning. In addition, the results showed a positive relationship between (transparency, teamwork, and empowerment) and the organizational learning practice. Male managers, who work in municipalities located outside the center of the governorate, and who participate in training courses related to organizational learning showed higher attitudes toward the practice level of transparency, teamwork, empowerment and organizational learning.

Abstract

An Evaluational Study of Organizational Effectiveness of Technical Colleges in K.S.A.

Abdel-Razek M. Zayyan (Ph.D)

Fahad M. Alabdulmenem (Ph.D)

The Study aimed to investigate the status, impediments and development ways of organizational effectiveness (OE) of technical colleges (TC) in K.S.A. in relation to some contemporary global trends of technical education and vocational training (TEVT). The Study used the methodology of analytical descriptive technique. The analysis and interpretation of data revealed a decreasing level of (OE) in general, in all its measured dimensions i. e., vision, aims, structure, management processes, quality, outputs, leaders, clients, human relations, public relations, marketing and resources. The study also found that the most five highest impediments concerning managerial side of (OE) were: increasing the paper cycle, scarcity of job promotion opportunities, impotence of creative leader skills, low motivation and spiritual morale, and role ambiguity. The most five highest impediments concerning training side of (OE) were: deficient English language skills, absence of market needed technical majors and occupations, feebleness of employing computer in study and training, lack of academic counseling and weakness of follow up and evaluation. Also, there were some important results concluded due to statistical analysis made among some variables like: experience, level of education and work type. Some ways for enhancing and activating (OE) in (TC) were discussed such as: developing college vision and goals, restructuring efforts, total quality establishment, developing human resources, legislation reform, social partnership, developing training programs, coping with training impediments, and relating results to human sciences.

Abstract

A Comparison among Subordinates' Attributes, Attitudes and Leadership Behaviors In Predicting their Organizational Commitment.

Dr. Ahmed M. Alyami

Summary: This study tried to investigate the existence of leadership behaviors such as cooperation, competition, and individualism in some hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia and the ability of such behaviors, in comparison with subordinates' attributes and attitudes, in predicting subordinates' organizational commitment. Multiple regression Step-wise method was used to make these comparisons. Some of the prominent results were: (1) Cooperation behavior was the dominant followed by individualism and competition. (2) Job satisfaction was the strongest predictor of subordinates' loyalty, attachment and commitment towards their organizations. (3) Competition was a strong predictor of both loyalty and commitment. (4) Of the three leadership behaviors, only cooperation was a strong predictor of subordinates' attachment towards their organizations. Based on these results, I made some recommendations for immediate supervisors.

CONTENTS	Page
<ul style="list-style-type: none"> • A Comparison among Subordinates' Attributes, Attitudes and Leadership Behaviors in Predicting their Organizational Commitment 	<p>Dr. Ahmed M. Alyami 325</p>
<ul style="list-style-type: none"> • An Evaluational Study of Organizational Effectiveness of Technical Colleges in K.S.A. 	<p>Abdel-Razek M. Zayyan (Ph.D) Fahad M. Alabdulmenem (Ph.D) 359</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Factors Influencing the Practice of Organizational Learning in Jordanian Municipalities. 	<p>Dr. Raed Ismail Ababneh Dr. Yaser M. Adwan - Professor 433</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Does Frederick Taylor's Ghost Still Haunt the Halls of Government? A Look at the Concept of Governmental Efficiency in Our Time. 	<p>Hindy Lauer Schachter Translated by: Darwish N. Abdulhadi Revised by: Dr. Abdullah M. Alwagdani 477</p>
<ul style="list-style-type: none"> • The Role of External Auditing in Detecting Creative Accounting Practices Through the Current Economic Developments. 	<p>Dr. Sameh M. Reda 505</p>

PUBLIC ADMINISTRATION

●Volume Forty Eight

●Issue Number 3

Editorial Board

SUPERVISOR GENERAL

Prof. Dr. Abdulrahman A. Higan
Deputy Director General
for Research and Information
Tel. : 4778926

CHIEF EDITOR

Abdelmohsen S. Al-Haidar
Director General of Research Center
Tel. : 4787572

MEMBERS

Dr. Abdulmohsen F. Al-luhaid
Dr. Fahad Khalaf Al-Badi
Dr. Abdullah M. Al-Wagdani
Dr. Reda Ebrahim Saleh
Dr. Ajlan M. Al-shehri
Dr. Mohammad G. Thniebat

EDITORIAL SECRETARY

Saud G. AL-Hajouj
Tel. : 4745087

*** Correspondence:**

Correspondence concerning editing should be addressed to:
Editor, *Public Administration*, Institute of Public
Administration, P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
The Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035
© I. P. A. 0137 / 14

CONTENTS:

- A Comparison among Subordinates' Attributes, Attitudes and Leadership Behaviors in Predicting their Organizational Commitment.

Dr. Ahmed M. Alyami

- An Evaluational Study of Organizational Effectiveness of Technical Colleges in K.S.A.
Abdel-Razek M. Zayyan (Ph.D)
Fahad M. Alabdulmenem (Ph.D)

- Factors Influencing the Practice of Organizational Learning in Jordanian Municipalities.

Dr. Raed Ismail Ababneh

Dr. Yaser M. Adwan - Professor

- Does Frederick Taylor's Ghost Still Haunt the Halls of Government? A Look at the Concept of Governmental Efficiency in Our Time.

Hindy Lauer Schachter

Translated by:

Darwish N. Abdulhadi

Revised by:

Dr. Abdullah M. Alwagdani

- The Role of External Auditing in Detecting Creative Accounting Practices Through the Current Economic Developments.

Dr. Sameh M. Reda

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS:

- A Comparison among Subordinates' Attributes, Attitudes and Leadership Behaviors in Predicting their Organizational Commitment.

Dr. Ahmed M. Alyami

- An Evaluational Study of Organizational Effectiveness of Technical Colleges in K.S.A.

Abdel-Razek M. Zayyan (Ph.D)

Fahad M. Alabdulmenem (Ph.D)

- Factors Influencing the Practice of Organizational Learning in Jordanian Municipalities.

Dr. Raed Ismail Ababneh

Dr. Yaser M. Adwan - Professor

- Does Frederick Taylor's Ghost Still Haunt the Halls of Government? A Look at the Concept of Governmental Efficiency in Our Time.

Hindy Lauer Schachter

Translated by:

Darwish N. Abdulhadi

Revised by:

Dr. Abdullah M. Alwagdani

- The Role of External Auditing in Detecting Creative Accounting Practices Through the Current Economic Developments.

Dr. Sameh M. Reda